



“PLAN ESTRATÉGICO PARA BEST BUY EN ESTADOS UNIDOS 2015-2019”

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

Sr. Johan Manuel Alfaro Carballido

Sr. Ronal Corilloclla Gómez

Sr. David Daniel Valdivia Alcalde

Asesora: Profesora Gina Pipoli

[0000-0003-4802-5349](tel:0000-0003-4802-5349)

2020

Dedicatorias

Dedico el presente trabajo a mis padres y hermanos, quienes siempre me brindaron su apoyo durante mi formación como persona y profesional.

Johan Manuel Alfaro Carballido

Dedico el presente trabajo a mi madre, hermana e hijo, quienes siempre me brindan su apoyo y amor incondicional a lo largo de mi formación como persona y profesional.

Ronal Corilloclla Gómez

Dedicado el trabajo a mis padres, por su incondicional apoyo y por su constante motivación hacia mi persona. También se lo dedico a Hanae, por ser fuente de mi inspiración y de mi mayor esfuerzo.

David Valdivia Alcalde

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de tesis de grado propone un plan estratégico para la empresa Best Buy que aplica solo para el mercado de los Estados Unidos (EE. UU.), teniendo como principal insumo el caso elaborado por *Kellogg School of Management* titulado “Best Buy: Cómo Crear una Experiencia de Cliente Exitosa en el Sector de la Electrónica de Consumo”, el cual se sitúa a finales del año 2014. Dicho caso contextualiza el momento por el cual atraviesa el nuevo CEO de Best Buy, Hubert Joly, quien junto a su equipo directivo (Joly contaba con menos de dos años en el cargo), enfrentan una situación en la que los rendimientos financieros de Best Buy han ido disminuyendo, debido principalmente a una reducción en sus ventas. El mercado minorista en general venía experimentando una transición acelerada hacia las compras *on-line*: los consumidores pueden encontrar todo lo que quieren sin salir de casa por medio de una PC, tableta o incluso un teléfono móvil, a precios económicos y con la facilidad de envío al lugar que deseen; solo con estar conectados a internet. Por otro lado, la llamada generación *millennial*, que representaba alrededor del 31% de la población de EE. UU., había empezado a tomar cada vez más protagonismo en el mercado de electrónica de consumo debido principalmente a que los artículos electrónicos tecnológicos de última generación constituían una parte indispensable dentro de sus vidas cotidianas, sin importar los problemas económicos por los que podrían atravesar.

Bajo el contexto descrito, el plan estratégico propuesto para Best Buy tiene como año de inicio el 2015 y un tiempo de ejecución de cinco años, por lo que finalizaría en el 2019; para la elaboración del plan estratégico se usaron diversas metodologías de análisis, tanto de carácter externo e interno de la organización.

Como resultado de este análisis se identificó que la problemática principal de Best Buy es no tomar acciones sobre los nuevos cambios de hábito de los consumidores de manera que le permita fortalecer su oferta de valor principal y así poder también satisfacer las expectativas de la llamada generación *millennial* (generación que tomaba cada vez más importancia por el aumento de su capacidad económica de compra) al momento de realizar sus compras, ya sea a través de sus espacios físicos (tiendas) o por medio de la plataforma web de compras. Dicha situación se reflejaba en una disminución de las ventas de Best Buy en los últimos años junto con un ajuste del margen, poniendo en peligro el valor de la acción y la sostenibilidad del negocio.

Después de analizar los principales hallazgos de los análisis efectuados, se optó por desarrollar la estrategia competitiva de **liderazgo en costos tipo 2 con enfoque en mejor valor**, si bien los

productos que comercializaba Best Buy también eran comercializados por sus competidores, la empresa tenía como su principal diferencia el servicio que buscaba dar a sus clientes, tanto en compras *off-line* como *on-line*.

Se plantearon tres objetivos estratégicos: el primero, basado en la rentabilidad expresado en un porcentaje del margen operativo; el segundo, sobre la base del crecimiento de la empresa expresado en mayores ventas (USD); y el tercero, considerándose un objetivo de supervivencia consistente en implementar procesos de mejora continua para potencializar los métodos de atención al cliente, de manera que se asegure la entrega de una oferta de valor diferenciada. Las principales propuestas de iniciativas estratégicas planteadas fueron: 1) lanzar la consejería digital “Best Buy 360” e incluir servicios relacionados como son la entrega, instalación, reparación, el mantenimiento y la protección de los productos digitales; 2) crear una relación personalizada con los *millennials* orientada a satisfacer sus expectativas de compra a través de la fuerza de venta (*blue shirts*) dispuesto a mejorar sus competencias técnicas, volviéndolos expertos en ciertos artículos electrónicos (consejero de compra de inteligente); y 3) continuar y potenciar la estrategia de responsabilidad social empresarial (RSE) en cuanto a la cultura de reciclaje, el cuidado medioambiental y la responsabilidad social.

Finalmente, el análisis financiero que se realizó muestra la viabilidad de la propuesta, con una diferencia del VAN, calculado en una proyección de cinco años, de 1329,56 millones de dólares en comparación de la estrategia que venía desarrollando Best Buy hasta finales del año 2014. A modo de conclusión, se prevé que se retomará el crecimiento en ventas, se mantendrá el liderazgo en el sector y se mejorarán los márgenes de venta, repercutiendo todo esto en una mejora sustancial del rendimiento de Best Buy.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos.....	xi
Índice de anexos.....	xii
 Introducción.....	 1
 Capítulo I. Identificación del problema.....	 3
1. Consideraciones generales.....	3
2. Descripción y perfil estratégico	3
2.1 Descripción y antecedentes	3
2.2 Perfil estratégico de la empresa	3
3. Definición del problema	3
4. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	4
 Capítulo II. Análisis externo de la organización	 5
1. Análisis del macroentorno (PESTEG)	5
1.1 Entorno político	5
1.2 Entorno económico	5
1.3 Entorno social.....	6
1.4 Entorno tecnológico	7
1.5 Entorno ecológico	7
1.6 Entorno global.....	7
2. Análisis de la industria o sector	8
2.1 Barreras de entrada (amenaza de nuevos competidores).....	8
2.2 Rivalidad entre competidores	9
2.3 Poder de negociación de los proveedores.....	10
2.4 Poder de negociación de los clientes.....	10
2.5 Desarrollo potencial de servicios sustitutos.....	11
3. Grado de atraktividad y Matriz del Perfil Competitivo	11
4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) y conclusiones.....	12
 Capítulo III. Análisis interno de la organización	 14
1. Modelo de negocio.....	14

2. Evaluación de la cadena de valor	14
3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	15
4. Matriz VRIO y ventajas competitivas	15
4.1 Matriz VRIO.....	15
4.2 Determinación de las ventajas competitivas	16
5. Determinación de la estrategia genérica	16
Capítulo IV. Formulación estratégica propuesta	17
1. Análisis y propuesta de misión y visión	17
2. Misión.....	17
3. Visión.....	18
4. Objetivo general.....	18
5. Objetivos estratégicos	18
5.1 Objetivos de rentabilidad.....	18
5.2 Objetivo de crecimiento	18
5.3 Objetivos de supervivencia.....	18
Capítulo V. Generación y selección de la estrategia.....	19
1. Matriz FODA (cruzado)	19
2. Matriz PEYEA.....	19
3. Análisis de la Matriz Interna y Externa (IE).....	20
4. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)	20
Capítulo VI. Planes funcionales y plan de RSE.....	22
1. Plan funcional de <i>marketing</i>	22
1.1 Introducción.....	22
1.2 Objetivos de <i>marketing</i>	22
1.3 Estrategia de segmentación	22
1.4 Estrategia de posicionamiento	23
1.5 <i>Marketing mix</i>	25
1.5.1 Elementos del producto	26
1.5.2 Lugar y tiempo.....	27
1.5.3 Precios y otros costos para el usuario.....	27
1.5.4 Promoción y educación	27
1.5.5 Proceso.....	27

1.5.6 Entorno físico.....	28
1.5.7 Personal.....	28
1.5.8 Productividad y calidad	28
1.6Presupuesto de <i>marketing</i>	29
2. Plan funcional de operaciones	29
2.1Objetivos de operaciones.....	29
2.2Acciones estratégicas de operaciones	30
2.2.1 Procesos.....	30
2.2.2 Calidad.....	31
2.2.3 Capacidad.....	32
2.2.4 Inventario.....	33
2.3Descripción del servicio	33
2.3.1 Procesos de elaboración de los servicios.....	34
2.3.2 Desarrollo de los procesos (flujogramas).....	34
2.3.3 Propuesta de diseño de organizaciones de servicios.....	35
2.4Presupuesto operativo	35
3. Plan funcional de RR. HH.	35
3.1Objetivos de RR. HH.	35
3.2Estrategia de reclutamiento y selección	35
3.3Estrategia de capacitación y desarrollo	36
3.4Estrategia de administración del talento.....	36
3.5Presupuesto de RR. HH.....	37
4. Plan de RSE.....	37
4.1Objetivos de RSE.....	37
5. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera.	38
5.1Consideraciones del plan financiero	38
5.2Supuestos del plan financiero	39
5.3Presupuesto de ingresos, costos y gastos.....	40
5.4Financiamiento.....	41
5.5Estado de resultados con y sin estrategia	41
5.6Viabilidad financiera del proyecto.	41
5.7Conclusiones de la evaluación financiera.....	41
Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia	42
1. Mapa estratégico (BSC)	42

2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos	42
2.1 Perspectiva financiera	42
2.2 Perspectiva del cliente	43
2.3 Perspectiva de procesos internos	43
2.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	44
Conclusiones y recomendaciones	45
1. Conclusiones	45
2. Recomendaciones	46
Bibliografía	47
Anexos	50
Notas biográficas	62

Índice de tablas

Tabla 1.	Factores políticos	5
Tabla 2.	Factores económicos	6
Tabla 3.	Factores sociales	6
Tabla 4.	Factores tecnológicos	7
Tabla 5.	Factores ecológicos	7
Tabla 6.	Factores globales	7
Tabla 7.	Barreras de entrada.....	8
Tabla 8.	Rivalidad entre competidores	9
Tabla 9.	Poder de negociación de los proveedores	10
Tabla 10.	Poder de negociación de los clientes	10
Tabla 11.	Presión proveniente de los productos sustitutos.....	11
Tabla 12.	Resumen de factores de atractividad de la industria.....	12
Tabla 13.	Matriz EFE.....	13
Tabla 14.	Matriz EFI.....	15
Tabla 15.	Matriz VRIO	15
Tabla 16.	Componentes de la misión	17
Tabla 17.	Componentes de la visión	18
Tabla 18.	Matriz PEYEA	19
Tabla 19.	Matriz Interna y Externa (IE).....	20
Tabla 20.	Resumen de iniciativas estratégicas	21
Tabla 21.	Matriz de objetivos de <i>marketing</i>	22
Tabla 22.	Matriz de segmentación de <i>marketing</i>	23
Tabla 23.	Ocho grupos de servicios complementarios.....	26
Tabla 24.	Presupuesto del plan de <i>marketing</i>	29
Tabla 25.	Matriz de objetivos de operaciones	29
Tabla 26.	Siete características de un sistema de servicios	35
Tabla 27.	Plan de acción operativo (expresado en millones de USD)	35
Tabla 28.	Matriz de objetivos de RR. HH.	35
Tabla 29.	Presupuesto de RR. HH. (expresado en millones de USD)	37
Tabla 30.	Matriz de objetivos de RSE.	37
Tabla 31.	Proyección de ingresos (expresados en millones de USD).....	40
Tabla 32.	Presupuesto necesario para la implementación de las estrategias (expresado en millones de USD)	40

Tabla 33.	Flujo de caja libre con iniciativas estratégicas propuestas (expresado en millones de USD).....	41
Tabla 34.	Flujo de caja libre sin iniciativas estratégicas (expresado en millones de USD)	41
Tabla 35.	Comparativo de escenarios de los valores FCL y VAN (expresado en millones de USD)	41

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Matriz PEYEA	19
Gráfico 2.	Mapa estratégico de Best Buy (BSC)	42

Índice de anexos

Anexo 1.	Cadena de valor de servicios.....	51
Anexo 2.	Matriz FODA cruzado	52
Anexo 3.	Detalle de resultados de la MPEC.....	53
Anexo 4.	Estrategia de posicionamiento	53
Anexo 5.	Identidad visual de Best Buy	54
Anexo 6.	Diagrama de macroprocesos	54
Anexo 7.	Macroprocesos e indicadores de calidad	55
Anexo 8.	Ciclo de vida de los productos.	55
Anexo 9.	Flujograma “venta <i>on-line</i> de producto”.	56
Anexo 10.	Flujograma “envío gratuito de producto”.	56
Anexo 11.	Flujograma “venta <i>off-line</i> de producto”	57
Anexo 12.	Flujograma “proceso de cambios y devoluciones de producto”	57
Anexo 13.	Flujograma “proceso de reciclaje de producto”	57
Anexo 14.	Resumen de ingresos	58
Anexo 15.	Estado de ganancias y pérdidas (histórico)	58
Anexo 16.	Financiamiento bancario.....	59
Anexo 17.	Estado de resultados proyectados con estrategia.....	59
Anexo 18.	Estado de resultados proyectados sin estrategia.....	60
Anexo 19.	Cálculo del COK.....	60
Anexo 20.	Cálculo del WACC.....	61
Anexo 21.	Modelo Canvas de Best Buy 2014	61

Introducción

El presente trabajo de tesis de grado propone un plan estratégico para la empresa Best Buy que aplica solo para el mercado de los Estados Unidos con año de inicio en el 2015 y con año de finalización en el 2019, teniendo como principal insumo el caso elaborado por *Kellogg School of Management* titulado “Best Buy: Cómo Crear una Experiencia de Cliente Exitosa en el Sector de la Electrónica de Consumo”, el cual se sitúa a finales del año 2014. Se usarán diversas metodologías de análisis y estudio, las cuales se abordarán en siete capítulos, de los cuales el capítulo I señala el problema principal de la empresa junto con la solución propuesta a modo de resumen de los primeros seis capítulos.

El capítulo II muestra el análisis de atractividad del mercado, en el cual, la industria minorista del comercio de artículos electrónicos se mantiene en un grado de atractividad medio debido a que, por un lado, las altas economías de escala juegan un rol importante, con márgenes cada vez menores, en donde la utilidad está sujeta a un mayor volumen de venta y, por otro lado, los consumidores son más cautelosos al momento de realizar una compra, son sensibles al precio y a la calidad de los productos, exigentes en el acceso a los servicios, a la flexibilidad de la entrega y al ahorro de tiempo.

En el capítulo III, se elabora el análisis interno de la empresa, determinándose que existen oportunidades de mejora en tres de los eslabones primarios: *marketing* y ventas, personal de contacto y prestación. Por otro lado, la Matriz VRIO de Best Buy señala dos fuentes de ventaja competitiva: *know-how* en atención personalizada y especializada en artículos de electrónica de consumo, gestión de cadena de suministro basada en economías de escala e imagen y reconocimiento de la marca a nivel mundial.

En el capítulo IV, se desarrolla la visión y misión de la empresa y luego se detalla el objetivo general de Best Buy, el cual consiste en desarrollar una oferta de valor en el servicio de venta que supere las expectativas de los clientes de manera que le permita incrementar sus ventas de forma sostenible y rentable para el periodo 2015-2019. Se complementa con los objetivos estratégicos de rentabilidad, crecimiento y supervivencia.

En el capítulo V, considerando las ventajas competitivas analizadas y de acuerdo con las tres estrategias genéricas descritas por Porter, se indica que Best Buy adopta la estrategia competitiva de liderazgo en costos tipo 2 con enfoque en mejor valor. Por otro lado, sobre la base de las

matrices desarrolladas FODA, PEYEA, IE y MPEC, se confirman tres iniciativas estratégicas, estas son: la consejería digital “Best Buy 360”, elevar las competencias técnicas de la fuerza de venta volviéndolos expertos en ciertos artículos y continuar con la cultura de reciclaje, del cuidado medioambiental y de responsabilidad social.

En el capítulo VI, se elaboran planes funcionales de *marketing*, operaciones y recursos humanos, detallándose las estrategias y actividades que le corresponde implementar a cada área funcional de la empresa, así como la inversión requerida. También se propone continuar con un plan de responsabilidad social empresarial basado en el reciclaje. Finalmente, el análisis financiero se realiza para evaluar la viabilidad de la propuesta en donde se genera un valor económico adicional de USD 1329,56MM a valor presente, con lo cual se confirma que la estrategia genera valor agregado.

En el capítulo siete VII, se presenta el proceso de elaboración del mapa estratégico de Best Buy el cual establece relaciones causa-efecto entre objetivos ubicados en cuatro perspectivas: financieras (mejorar la venta y mejorar el margen operativo), clientes (alcanzar una imagen medioambientalmente responsable, elevar el número de suscriptores y lograr alta satisfacción del cliente), procesos internos (incrementar la cantidad de procesos estandarizados y digitalizados, mejorar el servicio de cambios y devoluciones, y mejorar los tiempos de atención al cliente), y aprendizaje y crecimiento (capacitar al personal de atención al cliente, lograr integración y compromiso de los trabajadores, y fortalecer la cultura organizacional); de manera que los objetivos de cada perspectiva se logren mediante el cumplimiento de la perspectiva anterior.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones. Una de las principales conclusiones es que, para brindar mayor sostenibilidad al negocio, se determinó que, a través de la estrategia competitiva de diferenciación, se logrará mejorar la experiencia de compra del cliente, tanto en sus tiendas físicas como virtuales, desde la intención de compra hasta el final del ciclo de vida del producto. Adicionalmente, se crea una nueva oferta de servicios complementaria llamada “Best Buy 360” que generaría nuevos ingresos por la suscripción de clientes y por el incremento de compras anuales en los clientes que pasen a ser suscriptores. La recomendación más resaltante es la de fortalecer la cultura organizacional a través de una política interna de reconocimiento y “meritocracia” en la línea de carrera de cada trabajador.

Capítulo I. Identificación del problema

1. Consideraciones generales

Best Buy es un minorista multinacional que opera bajo una plataforma de ventas *off-line* (tiendas físicas) y *on-line* (plataforma *web*) de artículos electrónicos de consumo, referentes a teléfonos móviles, tabletas y computadoras, electrodomésticos grandes y pequeños, televisores, imágenes digitales, productos de entretenimiento y accesorios relacionados (para fines de este trabajo, se usará de ahora en adelante el término de artículos electrónicos de consumo para referirse a todos los artículos citados). También ofrece servicios de tecnología, que incluyen soporte, reparación, solución de problemas e instalación, bajo la marca *geek squad*. Soportan operaciones minoristas en línea, tiendas minoristas y centros de llamadas y realizan operaciones bajo una variedad de nombres como Best Buy (*BestBuy.com*, *BestBuy.ca*), Best Buy Mobile (*BestBuyMobile.com*), The Carphone Warehouse (*CarphoneWarehouse.com*), Five Star, Future Shop (*FutureShop.ca*), Geek squad, Magnolia Audio Video, Pacific Sales y The Phone House (*PhoneHouse.com*).

2. Descripción y perfil estratégico

2.1 Descripción y antecedentes

Best Buy fue fundada en 1966 en Saint Paul con el nombre de *Sound of Music*, básicamente como tienda especializada en la venta de equipos de audio estéreo de alta fidelidad. En 1983 cambió de nombre a Best Buy y se reposicionó como una tienda minorista de artículos electrónicos de consumo. Para finales de 2014, Best Buy se había convertido en una cadena de tiendas de marca internacional con más de 1000 tiendas en EE. UU. empleando a más de 140.000 personas y que se posicionaba como el líder en ventas del rubro con un 22,9% de participación de mercado.

2.2 Perfil estratégico de la empresa

La estrategia de Best Buy se basa en ofrecer servicios y asistencia de alta calidad para sus clientes, lo cual requiere una fuerza laboral altamente capacitada y comprometida. Además, debido a que su estrategia comercial se basa en ofrecer niveles superiores de servicio al cliente utilizando una plataforma multicanal, la estructura de costos es más alta que la de algunos de sus competidores.

3. Definición del problema

Los avances tecnológicos y la creciente disrupción digital generaron que el mercado minorista de la electrónica de consumo experimente cambios importantes relacionados con los hábitos y las preferencias de compra por parte de sus consumidores. Informarse en tiempo real a través de internet y tener un costo mínimo de cambio eran algunas de las características más marcadas por

parte de estos clientes. De todos los grupos de consumidores, empezó a destacar uno en particular, formado por la generación de personas nacidas de 1979 a 1994, denominada también generación *millennial* (generación Y) estimándose que en el año 2014 ya alcanzaba el 31% de la población de Estados Unidos.

Es por ello que se ha identificado que el problema principal de Best Buy es no tomar acciones sobre los nuevos cambios de hábito de los consumidores de manera que le permita fortalecer su oferta de valor. Dicha situación se reflejó en una disminución de las ventas de los últimos años junto con un ajuste de margen, poniendo en peligro el valor de la acción y la sostenibilidad del negocio.

4. Enfoque y descripción de la solución prevista

Elaborar un plan estratégico para el periodo 2015-2019 en EE. UU. para la empresa Best Buy, de manera que la estrategia se centre en crear una relación personalizada con la generación *millennial* a través del lanzamiento de un programa complementario de servicios llamado “Best Buy 360”, que funcionaría las 24 horas los siete días de la semana (24x7), incluyendo servicios relacionados como son la entrega, instalación, reparación, mantenimiento, reciclaje y protección de los productos digitales con el propósito de satisfacer sus expectativas de compra. Por otro lado, toda la fuerza de venta (*blue shirts*) se volverán expertos en ciertos artículos electrónicos (de acuerdo con sus competencias personales) de manera que se conviertan en consejeros de compra inteligente, manejando en tiempo real el historial de compra del cliente, preferencias y el inventario de los productos en cada tienda. De esta manera, se prevé que se retomará el crecimiento en ventas, se mantendrá el liderazgo en el sector y se mejorarán los márgenes de venta; repercutiendo todo esto en una mejora sustancial del rendimiento de Best Buy.

Capítulo II. Análisis externo de la organización

1. Análisis del macroentorno (PESTEG)

El análisis del entorno que se hará a continuación buscará identificar y evaluar las tendencias y los eventos que rebasan el control de la compañía Best Buy. A través de este análisis, se identificarán las principales amenazas y oportunidades que la empresa deberá enfrentar, debido a que estos factores impactarán en las futuras decisiones estratégicas.

1.1 Entorno político

A continuación, se presenta la tabla 1 referente al análisis del macroentorno político de la empresa Best Buy para el año 2014 en EE. UU.

Tabla 1. Factores políticos

Variable política	Tendencia	Efecto	O/A	Fuente
Gobernabilidad	Los demócratas pierden la mayoría en el Senado, será más complicado frenar los insistentes ataques republicanos a las políticas del presidente.	El Senado puede echarse abajo todas las reformas hechas por el presidente Obama y causar una inestabilidad política y económica, afectando la economía de los clientes.	A	(Bassets 2014b).
Política Migratoria	Emigrantes indocumentados podrán evitar la deportación y obtener un permiso laboral al menos durante los próximos tres años.	Mayor oferta de trabajadores con salario mínimo o de tiempo parcial.	O	(Bassets 2014a).

Fuente: Elaboración propia 2020.

Existe una amenaza latente por el enfrentamiento político en el Senado entre los demócratas y republicanos, siendo estos últimos fervientes detractores de las reformas políticas que se han venido ejecutando a lo largo del mandato del presidente Barak Obama. Las reformas políticas han conseguido que haya una mejora en la actividad económica, así como también un clima de estabilidad para los migrantes, dándoles la oportunidad que puedan conseguir empleo formal en las diferentes industrias norte americanas; sin duda este escenario termina siendo una oportunidad para Best Buy debido a que por un lado los clientes pueden tener una mayor capacidad adquisitiva y por otro una mayor oferta laboral para reforzar los equipos de venta y servicio.

1.2 Entorno económico

También se presenta la tabla 2 referente al análisis del macroentorno económico de la empresa Best Buy para el año 2014 en EE. UU.

Tabla 2. Factores económicos

Variable económica	Tendencia	Efecto	O/A	Fuente
Política monetaria	La FED se mantiene con tasas de interés históricamente bajas y no hay expectativas de subidas en el corto plazo.	Incentivo al acceso de créditos por parte de los clientes.	O	Ángeles (2013).
PIB	Recuperación del crecimiento económico, tendencia al alza, alcanzando un 4,1% en términos anualizados.	Incremento del consumo hace que la gente esté dispuesta a gastar su dinero en bienes (entre ellos artículos tecnológicos).	O	Reporte de Inflación de diciembre de 2013. BCRP (2013).
Ingresos del mercado minorista de la industria de electrónica de consumo	Tendencia al crecimiento desde el 2012.	El mercado minorista viene en constante crecimiento, nuevas ventas potenciales para Best Buy.	O	Statista (2020).

Fuente: Elaboración propia 2020.

En un contexto de expectativas de crecimiento de la economía, esta, repercutiría en un aumento del PBI per cápita estadounidense, además, hay indicios de mejora en el mercado laboral y de mejores expectativas para el sector empresarial. Por otro lado, la política de tasas históricamente bajas permite el acceso al crédito. Todo ello lleva a que el macroentorno económico sea de oportunidad.

1.3 Entorno social

En la tabla 3, el análisis del macroentorno social de Best Buy para el año 2014 en EE. UU.:

Tabla 3. Factores sociales

Variable social	Tendencia	Efecto	O/A	Fuente
Segmento <i>millennials</i> .	Tiende a comprar por internet y sus expectativas de satisfacción cuando compra en una tienda física son cada vez más altas.	Pueden optar por comprar en la competencia como Amazon (especialmente por precio y comodidad).	A	<i>Initial Millennial Review 2013, The Boston Consulting Group Report (2012–2013).</i> (Barton, Fromm & Egan 2012).)
Actitud y comportamiento de los <i>millennials</i> .	Tienden a valorar la personalización, la comodidad, los conocimientos y la fiabilidad, además del precio.	De entregar el servicio esperado podría capturar este segmento del mercado.	O	(Barton, Fromm & Egan 2012).
Perfil del consumidor en EE. UU.	Tiende a ser consumista y siempre dispuesto a probar productos nuevos y novedosos. El norteamericano promedio espera un servicio postventa de calidad.	Las tendencias del consumidor promedio coinciden con los productos y servicios que puede llegar a ofrecer Best Buy.	O	PromPerú (2015)

Fuente: Elaboración propia 2020.

1.4 Entorno tecnológico

En la tabla 4 se presenta al análisis del macroentorno tecnológico de la empresa Best Buy para el año 2014 en EE. UU.

Tabla 4. Factores tecnológicos

Variable tecnológica	Tendencia	Efecto	O/A	Fuente
Avance de la tecnología digital y electrónica.	Se acelera la innovación tecnológica.	Mayor demanda de artículos electrónicos y digitales	O	Zavala (2014)
Internet	Incremento de personas conectadas a internet.	Personas cada vez más informadas acerca de ofertas y precios de competidores que venden artículos electrónicos <i>on-line</i> .	A	(Kemp 2014)
Uso de dispositivos móviles.	Influencia de los dispositivos digitales en el comportamiento de compra en la tienda está creciendo.	Influyen en un 36% o USD 1,1 billones de ventas minoristas en la tienda, lo cual podría transformarse en potenciales ventas.	O	(Lobaugh & Ohri 2016)

Fuente: Elaboración propia 2020.

La disrupción tecnológica que empieza a vivirse en el medio digital puede convertirse en una gran herramienta de servicio altamente diferenciado que puede ser capitalizado por los equipos de venta. Con el desarrollo del internet el *e-commerce* ha ido ganando espacio en el sector *retail*, lo que termina por debilitar los márgenes de ganancia además de la disminución del volumen de ventas en Best Buy, sin embargo, esto puede ser contrarrestado capturando el segmento del mercado que busca una atención personalizada junto con información en tiempo real acerca de los nuevos modelos de artículos electrónicos que traerá como consecuencia un crecimiento en general del mercado minorista. El macroentorno referente al factor tecnológico, en el balance, termina siendo de oportunidad para Best Buy.

1.5 Entorno ecológico

En la tabla 5 se presenta al análisis del macroentorno ecológico de la empresa Best Buy para el año 2014 en EE. UU.

Tabla 5. Factores ecológicos

Variable ecológica	Tendencia	Efecto	O/A	Fuente
Patentes relacionadas con el desecho electrónico	Incremento mundial en innovación de procesos y herramientas para el reciclado de desechos electrónicos.	Generación de nuevos ingresos fruto de las prácticas de reciclado de “metales nobles”.	O	(Kitsara 2014).
Protección del medio ambiente	Mayor control del Organismo para la Protección del Medio Ambiente (<i>Environmental Protection Agency-EPA</i>) a las actividades que pudieran producir contaminación perjudicial.	El incumplimiento de las reglamentaciones puede llegar a resultar en el pago de multas elevadas y gastos de remediación e incluso en responsabilidad civil.	A	(Arttime & de Guindos 2016)
Reciclado de elementos electrónicos	En aumento por parte de las compañías líderes de la venta minorista de artículos electrónicos.	Obliga a seguir destacando en acciones de reciclaje de elementos electrónicos.	O	(CEA/eCycling 2014)

Fuente: Elaboración propia 2020.

Si bien es cierto hay una presión en aumento por parte de la EPA en el mayor cumplimiento de las regulaciones medio ambientales, Best Buy viene mitigando de forma positiva esta amenaza de manera que poco a poco va posicionándose como una empresa medio ambientalmente responsable y al mismo tiempo va obteniendo el reconocimiento de la sociedad. El reciclaje y sus distintas formas son una gran oportunidad para diferenciarse de los competidores. Por tanto, el macroentorno ecológico termina siendo de oportunidad.

1.6 Entorno global

En la tabla 6 se presenta al análisis del macroentorno global de la empresa Best Buy para el año 2014.

Tabla 6. Factores globales

Variable global	Tendencia	Efecto	O/A	Fuente
Comercio mundial	Continúa la desaceleración del comercio mundial en el periodo 2014 debido a que las economías europeas siguen con problemas.	Cierre de 126 tiendas en Europa el 2013. Obliga a ser mucho más cuidadoso y/o cauteloso con la inversión en Europa.	A	(OMC 2014)
PIB México y Centroamérica	El Gobierno mexicano busca estimular la inversión privada. Se prevé que la economía del país crezca un 4,0% en 2014 y un 4,2% en 2015.	Best Buy podría capitalizar en una mayor venta en las tiendas de México.	O	(ONU 2014)
Tecnología: <i>e-commerce</i>	El 27% de la población mundial que usa Internet está utilizando más de un dispositivo para comprar en línea. Cifra que seguirá aumentando.	Es muy probable que afecte la venta en tienda física. En la compra <i>on-line</i> Amazon tiene ventaja.	A	Global Web Index (2014)
Riesgos geopolíticos	Hay tensiones entre Ucrania y Rusia, continua el conflicto entre Israel y Palestina, la escalada en Irak y Libia y la extensión de la epidemia del ébola.	Depreciación de activos financieros y la búsqueda de refugios por los inversores con mayor aversión al riesgo.	A	Ontiveros (2014).

Fuente: Elaboración propia 2020.

El macroentorno global de la compañía se encuentra con una crisis económica en Europa sumado a tensiones geopolíticas entre el viejo continente y Rusia, con lo cual deja un panorama poco alentador para seguir invirtiendo y expandiendo el negocio en Europa, por lo que es conveniente que la compañía repliegue su estrategia de internacionalización y se concentre en el mercado de EE. UU. Por otro lado, hay un panorama alentador en América Latina, especialmente en México, país limítrofe, con lo cual se podría seguir apostando por el crecimiento en dicho país. Se debe tomar en consideración la creciente tendencia de la compra *on-line*, de manera de poder transformar esta amenaza en una oportunidad. Por tanto, el macroentorno global termina siendo de amenaza.

2. Análisis de la industria o sector

De acuerdo con David (2017), el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (1980) es ampliamente utilizado para desarrollar estrategias competitivas, este ayudará a entender y analizar el entorno del negocio de Best Buy en EE. UU., proporcionando una visión general de la empresa, sus competidores y el ambiente en que se encuentra. Se aplicará el modelo de 1996 de Hax y Majluf (2008) para cuantificar el grado de atraktividad de la industria, siendo:

- Muy poco atractivo = 1 punto.
- Poco atractivo = 2 puntos.
- Medio = 3 puntos.
- Atractivo = 4 puntos.
- Muy atractivo = 5 puntos.

2.1 Barreras de entrada (amenaza de nuevos competidores)

Tabla 7. Barreras de entrada

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Mayor atraktividad	Valores
0,30	Economías de escala	Menor				4		Mayor	1,2
0,10	Barreras legales	Mayor		2				Menor	0,2
0,20	Conocimiento del sector	Mayor				4		Menor	0,8
0,20	Lealtad a la marca	Mayor			3			Menor	0,6
0,20	Acceso a tecnología	Mayor				4		Menor	0,8
1,0	Grado de atraktividad: medio atractivo								3,8

Fuente: Hax y Majluf (2008). Elaboración propia 2020.

Una característica importante es que todas las compañías del sector se benefician de las altas economías de escala, que terminan por fortalecer su posición en el mercado, de manera que los nuevos participantes deben alcanzarlas a niveles similares si es que quieren competir, por lo que el requerimiento de capital para iniciarse en la industria es alto para un inversionista. No existen

barreras formales para entrar al mercado minorista de servicio y venta de artículos electrónicos debido a que EE. UU. es una economía abierta. Por otro lado, el conocimiento y experiencia en el sector son necesarios para la operatividad del negocio, estos son muy especializados. Además, se debe tener en cuenta que el consumidor promedio norteamericano cuenta con una lealtad mediana a una marca en sí, supeditada a la generación de confianza y calidad de servicio, a esto se suma el alto costo de desarrollo de una nueva marca que dificulta la posible entrada de nuevos participantes. El desarrollo y acceso a la tecnología es fundamental para poder brindar un servicio diferenciado al consumidor. Por lo tanto, a raíz de todos los factores mencionados anteriormente se puede concluir que el nivel de barreras de entrada es medianamente atractivo.

2.2 Rivalidad entre competidores

Tabla 8. Rivalidad entre competidores

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Mayor atractividad	Valores
0,20	Competidores numerosos o de igual fuerza	Mayor		2				Menor	0,40
0,15	Diferenciación de producto o servicio	Nula	1					Elevada	0,15
0,15	Costos fijos o de almacenamiento	Alto		2				Bajo	0,30
0,10	Aumento de la capacidad en grandes incrementos	Se intensifica		2				Se atenúa	0,20
0,10	Crecimiento de la industria	Lento		2				Acelerado	0,20
0,10	Importantes intereses estratégicos	Agresivo		2				Pasivo	0,20
0,20	Barreras de salida	Altas		2				Bajas	0,40
1,0	Grado de atractividad: baja atractividad								1,85

Fuente: Hax y Majluf (2008). Elaboración propia 2020.

Existe cierta cantidad empresas de tamaño y recursos similares a Best Buy: Amazon, Walmart, Target y Sears, las cuales tienden a luchar entre sí y que además cuentan con suficientes recursos como para tomar represalias en contra de sus competidores que eventualmente buscan mejorar su posición en la industria. Por otro lado, los competidores tienden a reducir el precio con el objetivo de incrementar las ventas, de este modo se mantiene una presión en la industria que ocasiona un nivel bajo de beneficio. Otro factor importante por considerar es la alta barrera de salida de esta industria, debido a que tiene un alto nivel de complejidad, estas barreras impiden o dificultan el abandono de la industria, sea por altos costos y/o inversión de activos especializados. Cabe resaltar que el ritmo de crecimiento de la industria es bajo (decreció el último año), por lo que se intensifica esta rivalidad entre competidores. Por lo tanto, a raíz de todos los factores mencionados anteriormente, se puede concluir que la atractividad de la industria es baja o poco atractiva.

2.3 Poder de negociación de los proveedores

Tabla 9. Poder de negociación de los proveedores

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Mayor atraktividad	Valores
0,3	Diversidad de Proveedores	Bajo				4		Alto	1,2
0,3	Amenaza de integración hacia adelante	Alta				4		Baja	1,2
0,2	Servicios logísticos	Complejo			3			Sencillo	0,6
0,2	Costo de cambio de proveedor	Elevado		2				Bajo	0,4
1,0	Grado de atraktividad: atractivo								3,4

Fuente: Hax y Majluf (2008). Elaboración propia 2020.

Por lo general, en las empresas del rubro en mención, existe un importante número de proveedores, lo cual origina que la competencia entre ellos sea alta. A medida que Best Buy tenga una mayor diversidad de marcas representadas tendrá un mayor grado de atracción hacia los consumidores, de manera que esta figura hace que los proveedores conserven una limitada cuota de poder. La integración hacia adelante por parte de los proveedores sería muy difícil, sin embargo, Best Buy podría cambiar de proveedores si se diera el caso. Otro punto importante es la necesidad de querer atender rápida y satisfactoriamente a los clientes que compran tanto *on-line* como *off-line*, lo que lleva a una cierta dependencia con las empresas de servicios logísticos. Con respecto a los costes de cambio de un proveedor, Best Buy no tiene dependencia por alguno en especial, sin embargo, es importante contar con ciertas marcas posicionadas en el mercado. Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores hace que la industria sea medianamente atractiva.

2.4 Poder de negociación de los clientes

Tabla 10. Poder de negociación de los clientes

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Mayor atraktividad	Valores
0,20	Cantidad de clientes en el mercado	Bajo					5	Alto	1,0
0,25	Acceso a información	Mayor		2				Menor	0,5
0,20	Costo de cambio para el consumidor	Menor		2				Mayor	0,4
0,20	Lealtad/fidelidad a la marca	Baja			3			Alta	0,6
0,15	Diferenciación del servicio	Baja				4		Alta	0,6
1,0	Grado de atraktividad: medio atractivo								3,1

Fuente: Hax y Majluf (2008). Elaboración propia 2020.

El comercio minorista se caracteriza por tener una gran cantidad de consumidores, prácticamente toda la población de EE. UU. es un potencial comprador. Internet ha logrado facilitar el acceso a la información al consumidor en general, estos tienen acceso a información de alta calidad sobre los precios y servicios de los minoristas *on-line* y *off-line*; pero, sobre todo de los productos que estos venden. Los clientes pueden evaluar en tiempo real el precio de un mismo bien (artículo)

ofertado a través de diferentes empresas de comercio minorista, este alcance le permite al cliente poder cambiar de un minorista a otro en cualquier momento. Sin embargo, la lealtad a la marca en general es mediana, con frecuencia los clientes responden positivamente a los programas de fidelización (dependiendo de la calidad de estos). Por tanto, la mejora en la adquisición de información por parte del cliente ha supuesto una mayor capacidad de negociación y, como consecuencia, una ligera disminución en el atractivo del sector para las organizaciones actuales y potenciales del sector. En resumen, el poder de negociación de los clientes hace que el sector sea medio atractivo.

2.5 Desarrollo potencial de productos sustitutos

Tabla 11. Presión proveniente de los productos sustitutos

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Mayor atraktividad	Valores
0,3	Disponibilidad y Acceso al servicio sustituto de compra	Elevada		2				Baja	0,6
0,3	Rapidez de entrega del bien adquirido	Elevado			3			Bajo	0,9
0,2	Costes de cambio de los clientes	Bajo		2				Elevado	0,4
0,2	Rentabilidad y agresividad de los que brindan el servicio sustituto	Elevado		2				Bajo	0,4
1,0	Grado de atraktividad: baja atraktividad								2,3

Fuente: Hax y Majluf (2008). Elaboración propia 2020.

El comercio electrónico se creó como un servicio alternativo de compra de artículos electrónicos más económico frente a las tiendas minoristas físicas. La disponibilidad de internet es elevada, se puede encontrar diferentes páginas web que ofrezcan los mismos productos con promociones, a menor costo y con facilidades de envío o recojo. Sin embargo, una de las grandes desventajas que tiene este sector es el tiempo de respuesta que transcurre desde que se ejecuta la compra por la plataforma de internet hasta que el consumidor recibe el bien adquirido. Amazon es de lejos la empresa minorista *on-line* que tiene como principal ventaja competitiva ofrecer una gran variedad de artículos a precios económicos, la comodidad para comprarlo desde cualquier lugar, personalizar el servicio y una red de entrega muy eficiente. Es por esto que se considera que este factor genera en la industria una baja atraktividad.

3. Grado de atraktividad y Matriz de Perfil Competitivo

A continuación, se muestra la tabla 12 que contiene el resumen cuantificado de todos los factores de las fuerzas competitivas que interactúan en el sector del comercio minorista de artículos electrónicos.

Tabla 12. Resumen de factores de atractividad de la industria

Factores	1	2	3	4	5
Barreras de entrada			3,8		
Rivalidad entre competidores	1,9				
Poder de negociación de los proveedores			3,4		
Poder de negociación de los clientes			3,1		
Desarrollo potencial de servicios sustitutos		2,3			
Grado de atractividad: medio	2,9				

Fuente: Hax y Majluf (2008). Elaboración propia 2020.

Del análisis de la industria a través de las cinco fuerzas de Porter (1980), concluimos que en EE. UU., la industria minorista del comercio de artículos electrónicos muestra un grado de atractividad medio-bajo debido a que, por un lado, las altas economías de escala juegan un rol importante, con márgenes cada vez menores en donde la utilidad está sujeta a un mayor volumen de venta, y por otro lado, los consumidores tienen mucho más cuidado al momento de realizar una adquisición o compra: ahora son más sensibles al precio y a la calidad de los productos, más exigentes en el acceso a los productos y servicios, a la flexibilidad en la entrega de los productos y ahorro de tiempo. El sector está fragmentado, con gran cantidad de empresas que se dedican al sector minorista, esto hace que el nivel de competencia sea cada vez más fuerte, considerándose un sector altamente competitivo. La tecnología juega un papel muy importante en este sector y ha hecho que se presenten cambios y adaptaciones a este modelo de negocio.

4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) y conclusiones

Con el objetivo de evaluar la información recabada en el análisis PESTEG se va a determinar las oportunidades que la empresa Best Buy puede aprovechar y las amenazas que esta debe sortear. Dicha evaluación se hará mediante la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) representada en la tabla 13, la cual, según David (2017), consiste en indicar y ponderar todas las oportunidades y amenazas.

La matriz se desarrollará siguiendo los criterios planteados por David (2017); siendo 4,0 la puntuación ponderada total más alta de la organización, y 1,0 la ponderación más baja; la puntuación ponderada total promedio se considera de 2,5. En ese sentido, una puntuación ponderada total de 4,0 indica que la empresa está respondiendo eficientemente a las amenazas existentes en su industria, y que la estrategia aplicada es eficaz aprovechándose las oportunidades existentes y minimizando las amenazas. La puntuación de 1,0 indica que la estrategia de la empresa no es la adecuada al no capitalizar las oportunidades ni lograr evitar las amenazas externas.

Tabla 13. Matriz EFE

Factores externos clave		Ponderación	Calificación	Puntuación
Oportunidades				
1	Recuperación del crecimiento económico (PIB), tendencia al alza, alcanzando un crecimiento de 4,1% en términos anualizados.	0,05	2	0,1
2	PBI del sector <i>retail</i> : Tendencia al crecimiento a partir del 2010.	0,07	2	0,14
3	<i>Millennials</i> tienden a valorar la personalización, la comodidad, los conocimientos y la fiabilidad, además del precio.	0,10	2	0,2
4	Consumidor promedio de EE. UU. tiende a ser consumista y siempre dispuesto a probar productos nuevos y novedosos. Espera un servicio postventa de calidad.	0,13	3	0,39
5	Se acelera la innovación tecnológica	0,05	4	0,2
6	Influencia de los dispositivos digitales en el comportamiento de compra en la tienda está creciendo	0,13	2	0,26
7	Incremento mundial en innovación de procesos y herramientas para el reciclado de desechos electrónicos.	0,08	3	0,24
Amenazas				
1	<i>Millennials</i> tienden a comprar por internet y sus expectativas de satisfacción cuando compra en una tienda física son cada vez más altas	0,15	2	0,3
2	Incremento de personas conectadas a internet	0,05	2	0,1
3	Mayor control del Organismo para la Protección del Medio Ambiente (<i>Environmental Protection Agency-EPA</i>) a las actividades que pudieran producir contaminación perjudicial.	0,03	4	0,12
4	Continúa la desaceleración del comercio mundial en el periodo 2014 debido a que las economías europeas siguen con problemas.	0,08	4	0,32
5	El 27% de la población mundial de Internet está utilizando más de un dispositivo para comprar en línea. Cifra que seguirá aumentando.	0,08	2	0,16
TOTAL		1		2,53

Nota. El puntaje es: del 1 a 4, para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4).

Fuente: David (2017). Elaboración propia 2020.

El valor obtenido en el análisis es de 2,53 lo cual indica que al estar por encima del promedio (2,50) el negocio de Best Buy está teniendo éxito, aprovecha las oportunidades y evita las amenazas. Sin embargo, el valor de la Matriz EFE también indica que hay áreas por mejorar y fortalecer.

Capítulo III. Análisis interno de la organización

A continuación, de acuerdo con lo planteado por David (2017), se elaborará el análisis interno de Best Buy, buscando identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa, analizando minuciosamente sus áreas funcionales, examinando las relaciones entre estas áreas, así como también sus implicancias estratégicas. Seguidamente, se buscará formular la estrategia genérica, la cual consistirá esencialmente en relacionar a Best Buy con su entorno, por lo que se requerirá tomar como insumo los principales hallazgos del análisis de los factores externos e internos, de manera que la estrategia seleccionada nos permita tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición competitiva sostenible a largo plazo y poder superar con eficacia a los rivales comerciales (Porter 2008).

1. Modelo de negocio

El modelo Canvas de Best Buy (ver el anexo 21), a partir del cual destacamos su propuesta de valor: brindar un servicio personalizado y especializado en venta de artículos electrónicos de consumo, resolviendo inquietudes y necesidades particulares de cada cliente, tanto en plataformas digitales como en tienda física; esta propuesta está dirigida a todas las personas interesadas en dichos productos y/o servicios mencionados. Las actividades clave del modelo de negocio están en función de permitir la optimización de las economías de escala, de manera que se asegure el abastecimiento oportuno de los productos en todo momento. La principal fuente de ingresos es la venta minorista de artículos electrónicos.

2. Evaluación de la cadena de valor

Para efectos de nuestro análisis interno de la empresa, utilizaremos la cadena de valor para empresas de servicio, cuyo autor Gustavo Alonso (2008), en su artículo “*Marketing de servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor*”, plantea seis elementos de análisis para la prestación de servicios, como parte de los eslabones primarios: (i) *marketing* y ventas, (ii) personal de contacto, (iii) soporte físico y habilidades, (iv) prestación, (v) clientes y (vi) otros clientes; y cuatro eslabones de apoyo: i) dirección general y de recursos humanos, ii) organización interna y tecnología, iii) infraestructura y ambiente y iv) abastecimiento. En la tabla 14, se detallan los eslabones de apoyo y eslabones primarios para Best Buy.

Se evidencia en el detalle de la cadena de valor de servicios (ver el anexo 1), que Best Buy cuenta con un respaldo fuerte en cuanto a temas administrativos, tecnológicos, financieros, de infraestructura y de abastecimiento, es decir, en los eslabones de apoyo.

Sin embargo, se considera que existen oportunidades de mejora en tres de los eslabones primarios, *marketing* y ventas, personal de contacto y prestación. El *marketing* no considera una estrategia de segmentación clara y por otro lado descuida el *marketing* digital en redes, parte del personal de contacto adolece de conocimientos específicos de los artículos y la prestación no es esta acorde a las expectativas actuales de los clientes.

3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La Matriz EFI permite cuantificar las fortalezas y debilidades de la organización identificadas en el análisis funcional a fin de facilitar su evaluación, aplicando valores numéricos y ponderando su nivel de importancia (David 2017). A continuación, la tabla 14 donde se presenta la Matriz EFI.

Tabla 14. Matriz EFI

Factores internos clave		Ponderación	Calificación	Puntuación
Fortalezas				
1	Presencia masiva a nivel nacional, 1054 locales en todo EE. UU.	0,12	4	0,48
2	Una cultura organizacional positiva, de diversidad e inclusión (2013: 15% empleados hispanos, 13% afroamericanos y 4% de origen asiático).	0,07	4	0,28
3	Empresa reconocida como responsable socialmente, el 2013: i. <i>Performance Leadership Index</i> ii. <i>Carbon Disclosure Leadership Index</i> iii. <i>Fortune 500 Green Ranking</i> iv. <i>Employer Of The Year</i> v. <i>Nation’s Leading Green Power Purchaser</i> vi. <i>Best Companies For Hourly Employees</i> vii. <i>Canada’s Top 50 Socially Responsible Companies</i> viii. <i>Outstanding Training Initiative Award</i>	0,08	3	0,24
4	Procesos operativos orientados a mejorar la experiencia del cliente con el uso de los productos electrónicos (se extiende el ciclo de vida del producto: comprar, usar, reparar, restaurar y reciclar)	0,10	4	0,4
5	Cuentan con precios competitivos para los productos, por asociaciones y convenios estratégicos con proveedores.	0,08	4	0,32
6	Apuestan por el desarrollo y programas de capacitación para los empleados (12 millones de cursos realizados por los empleados en la plataforma de aprendizaje “ <i>Learning Lounge</i> ”).	0,08	3	0,24
7	Uso de plataformas tecnológicas y sistemas de información que apoyan a áreas operacionales RR. HH., ventas y logística.	0,10	4	0,4
8	Procesos de la cadena de suministros transparentes, eficientes e innovadores con alianzas estratégicas con proveedores.	0,11	4	0,44
Debilidades				
1	Políticas de reducción de costos de ocupación, cierre de 47 locales de formato grande al culminar el 2014	0,04	2	0,08
2	Problemas para poder atraer clientes a sus espacios digitales, ya sea para capitalizar compras o como medio de información de los artículos que vende.	0,10	1	0,10
3	Oferta de servicio genérica, no diferenciada por segmento generacional de los clientes según necesidades específicas (<i>baby boomers, millennials</i> , otros)	0,06	1	0,06
4	Desarrollo de habilidades blandas del personal para atención personalizada de clientes.	0,03	1	0,03
5	Actualización constante de conocimientos tecnológicos para dar soporte a la atención especializada requerida en todo el ciclo de vida de los productos.	0,03	1	0,03
TOTAL		1		3,10

Nota. El puntaje es: del 1 a 4, para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Fuente: David (2017). Elaboración propia 2020.

La puntuación obtenida por Best Buy es 3,1, valor por encima de la media, significa que la empresa tiene una posición interna fuerte, estas fortalezas deben ser aprovechadas y alineadas a la estrategia que la empresa defina seguir.

4. Matriz VRIO y ventajas competitivas

4.1 Matriz VRIO

La Matriz VRIO, representada en la tabla 15, es el acrónimo de valioso (V), raro (R), inimitable (I) y aprovechado por la organización (O); es una herramienta que se usa para determinar los recursos y capacidades internas que nos proporcionan ventajas competitivas las cuales podríamos considerar como cruciales y prescindibles en comparación a sus competidores según Barney y Hesterly (2015).

Tabla 15. Matriz VRIO

Talento	Tipo	V	R	I	O	Implicancias competitivas
Experiencia gerencial y profesional	Humano	SÍ	SÍ	NO	SÍ	Ventaja competitiva temporal
Visión de su CEO	Humano	SÍ	SÍ	NO	SÍ	Ventaja competitiva temporal
Innovación y desarrollo en procesos	Tecnológico	SÍ	SÍ	NO	SÍ	Ventaja competitiva temporal
<i>Know-how</i> en atención personalizada y especializada en artículos de electrónica de consumo	Humano	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenida
Reconocimiento del talento y fomento de línea de carrera	Humano	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad competitiva
Procesos	Tipo	V	R	I	O	Implicancias competitivas
Plataforma única para el uso de inventarios	Tecnológico	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad competitiva
Plataforma de ofertas y ventas <i>on-line</i>	Tecnológico	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad competitiva
Centros logísticos diversificados a nivel nacional.	Físico	SÍ	SÍ	NO	SÍ	Ventaja competitiva temporal
Gestión de cadena de suministro en base a economías de escala	Organizacional	SÍ	SÍ	SI	SÍ	Ventaja competitiva sostenida
Recurso	Tipo	V	R	I	O	Implicancias competitivas
Estrategia corporativa centrada en la experiencia del cliente	Cultural	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad competitiva
Imagen y reconocimiento de la marca a nivel mundial	Reputación	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenida
Cobertura a nivel nacional: 1054 tiendas a nivel de EE. UU.	Físico	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad competitiva
Plataforma web	Tecnológico	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad competitiva
Suscripción club	Financiera	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad competitiva
<i>Geek squad</i> y <i>Magnolia</i>	Humana	SÍ	SÍ	NO	SÍ	Ventaja competitiva temporalmente
Alianzas estratégicas con principales fabricantes	Financiera	SÍ	SÍ	NO	SÍ	Ventaja competitiva temporalmente

Fuente: Barney y Hesterly (2015). Elaboración propia 2020.

4.2 Determinación de las ventajas competitivas

De acuerdo con la tabla 15, la cual muestra la Matriz VRIO, Best Buy posee tres fuentes de ventaja competitiva que hacen sostenible el negocio. En primer lugar, se cuenta con atención personalizada, ofrecida por el equipo denominado *blue shirts*, por otro lado, tiene una fuerza especializada en dar soporte técnico llamada *Geek Squad*; en segundo lugar, se cuenta con una cadena de suministro gestionada sobre la base de economías de escala; y en tercer lugar, se cuenta con una imagen y un reconocimiento de marca a nivel mundial como empresa especializada y líder en la venta de artículos electrónicos de consumo.

5. Determinación de la estrategia genérica

Considerando las ventajas competitivas analizadas, y de acuerdo con las cinco estrategias genéricas de Michael Porter y sugeridas por David (2017), se puede indicar que Best Buy adopta la estrategia competitiva de liderazgo en costos tipo 2 con enfoque en mejor valor, de manera que se ofrece a los clientes diversos productos y/o servicios que cubran sus necesidades y gustos mejor que los productos ofrecidos por los competidores, con el mejor valor-precio disponible del mercado.

Capítulo IV. Formulación estratégica propuesta

Hoy en día, cientos de empresas han optado por realizar la planificación estratégica en su búsqueda por obtener mayores beneficios económicos. Los objetivos de largo plazo representan los resultados que se espera obtener al implementar ciertas estrategias (David 2017).

1. Análisis y propuesta de misión y visión

Las empresas que llegan a desarrollar declaraciones de visión y misión, volviéndolas documentos vivos y parte integral de su cultura organizacional, y que las revisan continuamente, obtienen grandes beneficios, entendiéndose como beneficio un incremento de rendimiento sobre ciertos parámetros financieros. Es por ello que para Best Buy se vuelve necesario contar con una clara declaración de misión y visión antes de formular e implementar cualquier tipo de estrategia alternativa. A continuación, se desarrollará una propuesta de misión acorde al método planteado por David (2017).

2. Misión

La tabla 16 muestra los componentes de la misión.

Tabla 16. Componentes de la misión

Componentes	Análisis de misión
Clientes	Toda persona que necesite adquirir artículos electrónicos de consumo.
Productos y/o servicios	Diversos artículos electrónicos de consumo a través de una relación personalizada con el cliente. Se brinda comodidad, asesoría técnica. También se ofrecen diversos servicios (soporte técnico, instalación, reparación, asesoría y otros).
Mercados	Mercado doméstico (todos los estados, distritos y territorios de EE. UU.).
Tecnología	Plataforma web, plataforma única para el uso de inventarios, plataforma de ofertas y ventas <i>on-line</i> , innovación y desarrollo en procesos.
Preocupación por la supervivencia, crecimiento y la rentabilidad	Brindar diversidad de marcas. Distribuir las mejores marcas. Buscar nuevas e innovadoras formas de involucrar a nuestros clientes.
Filosofía	Centrada en la experiencia del cliente
Autoconcepto	Líder del comercio minorista de artículos electrónicos de consumo
Preocupación por la imagen pública	Transparente y medioambientalmente responsable
Preocupación por los empleados	Diversidad e inclusión (2013: 15% empleados hispanos, 13% afroamericanos y 4% de origen asiático). Reconocimiento del talento y fomento de línea de carrera.

Fuente: David (2017). Elaboración propia 2020.

Dado el análisis, se propone la siguiente misión para Best Buy:

“Brindar una alta y variada oferta de artículos electrónicos de consumo, a través de una relación personalizada con el cliente, brindando comodidad junto con los conocimientos y la fiabilidad esperada, de manera que podamos satisfacer las expectativas de todos nuestros clientes. Actuando siempre con transparencia y con responsabilidad medioambiental”.

3. Visión

La tabla 17 muestra los componentes de la visión de Best Buy.

Tabla 17. Componentes de la visión

Componentes	Análisis de misión
Panorama futuro	Expansión local junto con mayor penetración de mercado
Objetivos fundamentales	Crecimiento, sostenibilidad, rentabilidad y valor para los accionistas.
Fuente de ventajas competitivas	Presencia masiva a nivel nacional, más de 1054 locales en todo EE. UU y procesos operativos orientados a mejorar la experiencia del cliente (se extiende el ciclo de vida del producto: comprar, usar, reparar, restaurar y reciclar)
Preocupación por el crecimiento	En la búsqueda de nuevas e innovadoras formas de involucrar a nuestros clientes.

Fuente: David (2017). Elaboración propia 2020.

Dado el análisis, se propone la siguiente visión para Best Buy:

“Ser la empresa líder y referente en la venta de artículos electrónicos de consumo en Estados Unidos, tanto en espacios digitales como físicos, empoderando a nuestros empleados de manera que siempre puedan entregar al cliente el mejor servicio y la mejor experiencia de compra y, de esta manera, crear valor para los accionistas”.

4. Objetivo general

Desarrollar una oferta de valor en el servicio de venta que supere las expectativas de los clientes de manera que permita que Best Buy pueda incrementar de forma sostenible y rentable sus ventas para el periodo 2015-2019.

5. Objetivos estratégicos

A continuación, se presentan los objetivos estratégicos de largo plazo de Best Buy que buscará alcanzar en el periodo 2015-2019, de manera que se mejore la competitividad y se fortalezca la posición en el mercado de la compañía.

5.1 Objetivo de rentabilidad

El objetivo es mejorar el margen operativo, de manera que en todo momento esté por encima del 3,6%.

5.2 Objetivo de crecimiento

El objetivo es incrementar los ingresos en un 14% al 2019 en comparación con el año 2014.

5.3 Objetivo de supervivencia

Implementar procesos de mejora continua para potencializar los métodos de atención al cliente, de manera que se asegure la entrega de una oferta de valor diferenciada.

Capítulo V. Generación y selección de la estrategia

Las estrategias que se generarán como consecuencia de los análisis FODA, PEYEA e IE, serán los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos de largo plazo, de un mínimo de cinco años, descritos anteriormente (David 2017).

1. Matriz FODA (cruzado)

A través del desarrollo y análisis del FODA cruzado, se identifican las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta Best Buy, esto facilita el planteamiento de las principales iniciativas estratégicas para la empresa. Luego del análisis de la Matriz FODA cruzado (ver el anexo 2), se identifica que las iniciativas están orientadas hacia la mejora a través del desarrollo de un nuevo servicio de consejería digital y con la implementación de programas de desarrollo y especialización técnica del personal de ventas, además de continuar con una política de cuidado del medio ambiente a través de programas de reciclaje.

2. Matriz PEYEA

El análisis de la Matriz PEYEA, Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción, permitirá definir qué tipo de estrategia debe seguir Best Buy: agresiva, competitiva, conservadora o defensiva (David 2017). A continuación, se presenta la tabla 18, la cual representa la Matriz PEYEA de Best Buy.

Tabla 18. Matriz PEYEA

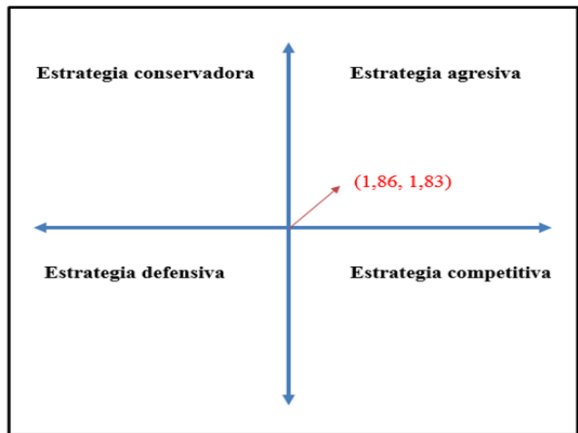
POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	VALOR	1	6
Fortaleza financiera (FF)			
Rendimiento sobre la inversión	5	Baja	Alta
Rendimiento sobre el patrimonio	4	Baja	Alta
Flujo de efectivo	5	Baja	Alta
Capacidad de endeudamiento	4	Desbalanceado	Balanceado
Liquidez	3	Débil	Sólido
PROMEDIO	4.00		
POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	VALOR	-1	-6
Ventaja competitiva (VC)			
Participación de mercado	-1	Alta	Baja
Calidad del servicio	-3	Alta	Baja
Ciclo de vida del servicio	-2	Alto	Bajo
Lealtad de los clientes	-3	Alto	Bajo
Utilización de la capacidad	-2	Alto	Bajo
Conocimientos tecnológicos prácticos	-2	Alto	Bajo
PROMEDIO	-2,14		
POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	VALOR	-1	-6
Estabilidad del macroambiente (EA)			
Variabilidad de la demanda	-3	Alta	Baja
Rango de precios de los productos de la competencia	-4	Alto	Bajo
Barreras para entrar en el mercado	-1	Alto	Bajo
Rivalidad de la competencia	-1	Alta	Baja
Productos sustitutos	-1	Alta	Baja
Impuestos	-3	Alta	Baja
PROMEDIO	-2,17		
POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	VALOR	1	6
Fortalezas de la industria (FI)			
Potencial de crecimiento	4	Baja	Alta
Potencial de utilidades	4	Baja	Alta
Estabilidad financiera	4	Débil	Sólido
Facilidad para entrar en el mercado	5	Fácil	Difícil
Productividad, utilización de la capacidad	3	Baja	Alta
PROMEDIO	4.00		

Fuente: David (2017). Elaboración propia 2020.

El promedio FF= 4,00. El promedio VC= -2,14. El promedio EA= -2,17. El promedio FI = 4,00.

Entonces, las coordenadas del vector direccional son: Eje x: VC + FI = -2,14 + 4,00 = 1,86 Eje y: EA + FF = -2,17 + 4,00 = 1,83

Gráfico 1. Matriz PEYEA



Fuente: David (2017). Elaboración propia 2020.

3. Análisis de la Matriz Interna y Externa (IE)

Tabla 19. Matriz Interna y Externa (IE)

<div> <div> <div>Crecer y edificar</div> <div>Mantener y conservar</div> <div>Cosechar o desechar</div> </div> </div>			Totales de la Matriz EFI = 3,10		
			Sólido de 4 a 3	Promedio 2,99 a 2	Débil 1,99 a 1
Totales de la Matriz EFE = 2,53		4	3	2	1
	Alto 3 a 4	3	I	II	III
	Medio 2 a 2,99	2	IV (X)	V	VI
	Bajo 1 a 1,99	1	VII	VIII	IX

Del análisis efectuado en la Matriz IE, representada por en la tabla 19, se infiere que Best Buy debe optar la estrategia de CRECER y EDIFICAR, esto incluye estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de producto/servicio), estrategias integrativas (integración hacia atrás, integración hacia adelante, e integración horizontal) o una combinación de ambas (David 2017). Para el caso de Best Buy vemos por conveniente optar por una estrategia del tipo intensiva, en cuanto se refiere a desarrollo de producto (servicio).

Esta técnica nos indicará de manera objetiva cuales son las mejores estrategias alternativas. De manera conceptual, la MPEC utilizará las tablas EFI y EFE con las matrices FODA, PEYEA y EI para poder tener una escala en puntos y así tener un análisis cuantitativo. En el anexo 3 se muestra el detalle de resultados de la tabla 20:

Tabla 20. Resumen de iniciativas estratégicas

N°	Iniciativa estratégica	Puntaje
IE1	Continuar y potenciar la estrategia de RSE en cuanto a la cultura de reciclaje, el cuidado medioambiental y la responsabilidad social.	5,08
IE2	Asociación con las principales marcas que se consideren estratégicas como Apple, Samsung y Microsoft, e implementar espacios de exposición (atención personalizada) exclusivos para dichas marcas.	4,16
IE3	Despliegue el uso de sistemas de información en todas las operaciones de la empresa	3,53
IE4	Crear una relación personalizada con <i>millennials</i> orientada a satisfacer sus expectativas de compra a través de la fuerza de venta (<i>blue shirts</i>) orientado elevando sus competencias técnicas volviéndolos expertos en ciertos artículos electrónicos (consejero de compra de inteligente).	5,20
IE5	Implementación de nuevos locales de abastecimiento y reparto, ubicados estratégicamente para soportar el incremento de demanda de compras <i>on-line</i> .	3,08
IE6	Implementación de operaciones eficientes orientadas a mejorar la experiencia de compra centrada al cliente (<i>on-line</i> y <i>off-line</i>).	4,13
IE7	Lanzar la consejería digital “Best Buy 360” e incluir servicios relacionados como son la entrega, instalación, reparación, el mantenimiento y la protección de los productos digitales.	5,33
IE8	Implementación rápida de programas de desarrollo y especialización técnica de personal, en todas las áreas de la empresa y orientados a las estrategias organizacionales.	3,77
IE9	Cierre de locales y fin de alianzas internacionales sobre mercados que no generan ganancias sostenibles	3,49

Fuente: Elaboración propia 2020.

Sobre la base de las matrices que se han desarrollado previamente, podríamos confirmar que tenemos tres propuestas estratégicas que nos ayudarán a cumplir los objetivos, estas son:

- Lanzar la consejería digital “Best Buy 360” e incluir servicios relacionados como son la entrega, instalación, reparación, el mantenimiento y la protección de los productos digitales.
- Crear una relación personalizada con *millennials* orientada a satisfacer sus expectativas de compra a través de la fuerza de venta (*blue shirts*), elevando sus competencias técnicas volviéndolos expertos en ciertos artículos electrónicos (consejero de compra de inteligente).
- Continuar y potenciar la estrategia de RSE en cuanto a la cultura de reciclaje, el cuidado medioambiental y la responsabilidad social.

Capítulo VI. Planes funcionales y plan de RSE

1. Plan de *marketing*

1.1 Introducción

A través del plan de *marketing*, Best Buy buscará alcanzar sus metas estratégicas mediante estrategias y tácticas específicas de *marketing*, cuyo punto de partida será el cliente. Por otro lado, contiene líneas directrices para los programas de *marketing* en general y asignaciones financieras durante un periodo determinado (Kotler y Keller 2012).

1.2 Objetivos de *marketing*

Tabla 21. Matriz de objetivos de *marketing*

Objetivos		Indicadores de medición	Corto Plazo (2015)	Mediano Plazo (2016-2017)	Largo Plazo (2018-2019)
OM1	Satisfacción del cliente	Clientes satisfechos/clientes totales	75%	85%	95%
OM2	Incrementar las ventas	Mayor venta/Total de ventas (%)	2,5%	6,8%	4,0%
OM3	Alcanzar una cantidad de membresías del programa Best Buy 360	Cantidad de membresías por año	400K	1620K	2195K

Fuente: Elaboración propia 2020.

1.3 Estrategia de segmentación

La estrategia para segmentar a los clientes consiste en dividir los mercados en grupos de consumidores homogéneos, o segmentos con distintas necesidades y deseos (Kotler y Keller 2012). Sobre la base de esto se propone que la empresa Best Buy pueda identificar y satisfacer a los segmentos meta, de manera que se facilite el diseño adecuado de la estrategia del *marketing mix*. Por tanto, se sugiere enfocar esfuerzos en base a las variables de segmentación de clientes, para este caso se ha propuesto utilizar la variable de segmentación demográfica, la cual el mercado se dividirá por generación y por ingresos:

- i) Generación, dado que los miembros de cada generación tienden a compartir las mismas experiencias culturales, políticas y económicas, y tienen puntos de vista y valores similares (Kotler y Keller 2012). Se considerará las dos últimas generaciones: la generación Y o *millennials*: 1979-1994, 24-25 años, y la generación Z o *centennials*: 1996-2009, 18-23 años; como segmento objetivo para implementar las nuevas estrategias de *marketing*. Las características más generales de los *millennials* es que tienen alta conciencia social y que están preocupados por los asuntos medioambientales. Se tiene una expectativa muy alta respecto a esta generación debido al crecimiento laboral que podrán conseguir en los próximos años junto

con la conformación de hogares por un largo periodo de tiempo lo que los convierte en un atractivo potencial de mercado (Kotler y Keller 2012).

- ii) Ingresos, es clave considerar las diferencias de intereses, valores y preferencias según las experiencias y necesidades de determinado nivel socioeconómico, ya que varían drásticamente. Es por ello por lo que se ha identificado tres categorías de clientes:
- Silver**, de menor poder adquisitivo y que estarían dispuestos a pagar una membresía mensual de 15 dólares al mes que les otorgue una serie de servicios complementarios.
 - Gold**, de mediano poder adquisitivo y que estarían dispuestos a pagar una membresía de 25 dólares al mes que les otorgue una serie de servicios complementarios superiores al recibido por parte de los *Silver*.
 - Platinum**, los de mayor poder adquisitivo que estarían dispuestos a pagar una membresía de 40 dólares al mes que les otorgue una serie de servicios complementarios superiores al recibido por parte de los *Gold* y *Silver*.

A continuación, se presenta la tabla 22 en donde se resume la estrategia de segmentación sobre la base del criterio elegido, la variable y los segmentos encontrados.

Tabla 22. Matriz de segmentación de marketing

Criterio	Variable	Segmento
Demográfica	Generacional	<i>Millennials</i> , edades entre 24-35 años, representan 72,06 millones de la población de EE. UU.
		<i>Centennials</i> , 23 años 90,55 millones de la población de EE. UU
Psicográfica	Socioeconómico	<i>Silver</i> : 15 dólares al mes
		<i>Gold</i> : 25 dólares al mes
		<i>Platinum</i> : 40 dólares al mes

Fuente: Elaboración propia 2020.

1.4 Estrategia de posicionamiento

A continuación, se presenta la estrategia de posicionamiento de Best Buy la cual busca diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que estas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta (Kotler y Keller 2012). Para mayor detalle se presenta el anexo 4 en donde se grafica la estrategia de posicionamiento.

La empresa Best Buy presenta un mantra centrado en la experiencia de compra en base a su cultura organizacional centrada en el cliente (fuente de ventaja competitiva), de manera que sus colaboradores brinden un servicio altamente personalizado atendiendo eficazmente las inquietudes y necesidades particulares de cada cliente, tanto en plataformas digitales como en tienda física.

En los dos semicírculos interiores se encuentra el centro de la vista panorámica conformado por los puntos de paridad y los puntos de diferencia que se proponen para Best Buy; en el caso de los puntos de diferencia son los atributos que serán vinculados fuertemente a la marca y que será difícil de encontrar en igual magnitud en los competidores. Estos puntos son:

- Atención especializada y personalizada: Los vendedores se convierten en expertos tecnológicos y asesores personalizados (manejan historial de compras de los clientes y hacen recomendaciones técnicas de producto), manejan información en tiempo en real a través de tabletas con respecto a historial de compras, preferencias e inventario de productos por tienda.
- Múltiples sedes ubicadas estratégicamente: La compañía posee alrededor de 1054 tiendas dentro del territorio de EE. UU., lo cual facilita que los consumidores puedan encontrar los productos que buscan lo más cercano a sus hogares, de manera que tanto la compra como la entrega se de en el menor tiempo posible. Del mismo modo, se busca disminuir el tiempo de atención de los servicios ofrecidos por suscripción.
- Servicios personalizados postventa: A través de suscripciones dirigidas a tres grupos diferentes de clientes, se buscará ofrecer tranquilidad y comodidad durante todo el proceso de compra. Se contará con asistencia de soporte gratuita de manera remota durante las veinticuatro horas del día, ya sea por teléfono o de forma *on-line*.

Por otro lado, están los puntos de paridad identificados para Best Buy, estos son las asociaciones de atributos o beneficios que son compartidos con otras marcas del mismo rubro, estos atributos deben ser lo bastante buenos, de manera que representen las condiciones necesarias, aunque no suficientes, para que los consumidores puedan elegir a Best Buy como una alternativa válida. Los principales puntos son:

- Precios competitivos: el precio de venta de los artículos electrónicos que ofrece no debe ser tan diferente al de sus competidores, si bien es cierto se busca contar con precios atractivos (económicos) frente a sus principales competidores, no se busca ser el más económico del mercado.
- Oferta variada de artículos electrónicos de consumo: es importante ofrecer de forma permanente productos de última generación y de marcas reconocidas, de manera que el cliente siempre pueda encontrar lo que busca en Best Buy.
- Publicidad y ventas a través de canales digitales: experiencia de compra del cliente mediante los dos canales existentes, tienda física y plataforma digital.

En el siguiente círculo de adentro hacia afuera están “las razones para creer” que vienen a ser los justificadores de la marca Best Buy, es decir, son los atributos que soportan de forma fáctica tanto a los puntos de diferenciación como de paridad que se describieron anteriormente. Estos son:

- Cuenta con proveedores especializados: posee un fuerte relacionamiento con las principales marcas de electrónica de consumo como Apple, Samsung, Microsoft, etc.
- Capacitación constante de vendedores: Best Buy formará a sus vendedores de manera que sean especialistas en determinados campos de artículos electrónicos de consumo, así como también en desarrollar habilidades blandas que mejoren la atención al cliente.
- Servicios de información integrados: sistemas de información integrados, de manera que se cuente con información en tiempo real en cuanto se refiere a historial de compra de cada cliente, inventario de productos, política de devoluciones, garantías, etc.
- *Know-how*: Best Buy cuenta con una experiencia de treinta y un (31) años en el mercado de la electrónica de consumo, en donde ha logrado conseguir a través de los años la confianza de los consumidores.
- Artículos electrónicos de consumo: Best Buy ofrece teléfonos móviles, tabletas y computadoras, electrodomésticos grandes y pequeños, televisores, imágenes digitales, productos de entretenimiento y accesorios relacionados.

Finalmente, el círculo exterior contiene otros dos conceptos más acerca de la marca Best Buy, los cuales hacen referencia a los valores, personalidad o carácter y a la identidad visual de la marca. Con respecto a los valores y personalidad de la marca son las asociaciones intangibles vinculadas a las acciones de la marca, los cuales son la empatía con el cliente, el compromiso con brindar un buen servicio, la responsabilidad con la sociedad con la que interactúa, la innovación en su oferta de productos y la experiencia en el rubro que le genera confianza al cliente. Por otro lado, Best Buy será representado y recordado gracias a los colores fundamentales que acompañan a la confianza, atracción e innovación como lo son el azul, amarillo y negro. En el anexo 5 se presenta la identidad visual de Best Buy.

1.5 Marketing mix

Best Buy busca añadir servicios que agreguen valor a la venta de artículos electrónicos de consumo, en este caso nos referimos a una oferta de servicios complementarios la cual denominaremos Best Buy 360, para lo cual se usará el concepto de “las 8 P del *marketing* de servicios” descrito por Lovelock y Wirtz (2009). Es importante identificar y describir los componentes asociados a las 8P del *marketing* bajo el concepto de servicios, con esto se logrará orientar los esfuerzos de Best Buy en cuanto a implementar estrategias viables que permitan alcanzar los objetivos de la empresa.

1.5.1 Elementos del producto

Un producto de servicio consiste en un bien fundamental, que responde a una necesidad primaria del cliente, y en un conjunto de elementos, tangibles como intangibles, del servicio complementario, de manera que cree valor para los clientes. De esta manera se destaca la importancia de crear una proposición de valor, la cual debe abordar e integrar tres componentes: i) el producto básico, ii) los servicios complementarios y iii) los procesos de entrega, Lovelock y Wirtz (2009). A continuación, se detalla los componentes del producto de servicio para Best Buy:

i) El producto básico:

El servicio se limitará a tres categorías de producto:

- **Entretenimiento**, referentes a televisores y videoconsolas
- **Productos informáticos**, referentes a computadoras de sobremesa, computadoras portátiles y *notebooks*
- **Comunicación**, referentes a *smartphones* y tabletas.

Estos tres grupos de productos deberán tener vital importancia cuando: i) Se realicen las alianzas con los proveedores estratégicos y cuando ii) Se diseñen los procesos de atención orientados a la experiencia de compra para los clientes.

ii) Los servicios complementarios:

Los servicios complementarios que ofrecerá Best Buy tendrán como fin ampliar el producto básico descrito anteriormente, de manera que aumente su valor y facilite el uso por parte de los clientes. Estos servicios cumplirán principalmente dos roles: de facilitación para la prestación del servicio y de auxilio en el uso del producto básico (Lovelock y Wirtz 2009).

En tal sentido, procedemos a desarrollar los ocho grupos de clasificación de los servicios complementarios que debería considerar Best Buy en el diseño de sus servicios, estos se detallan a continuación en la tabla 23.

Tabla 23. Ocho grupos de servicios complementarios

Servicios de facilitación	
1.Información	- Uso de cuentas digitales, redes sociales y perfilamiento en la web. - Clientes nuevos y antiguos, requieren información de acorde a su perfilamiento e historial digital. - Habilitar información relevante y de sencillo entendimiento en los canales digitales.
2.Toma de pedidos	- Se debe garantizar una atención amable, rápida y precisa. - El personal debe apoyarse con sistemas integrados de registro de datos y solicitudes. - Personal de atención de primera línea debe usar tabletas o <i>notebooks</i> para agilizar el registro de pedido. - Plataforma digital y página web para toma de pedidos <i>on-line</i> .
3.Facturación	- Disponer de comprobantes electrónicos de fácil entendimiento. - Envío de comprobantes de pago, estados de cuenta a correo electrónico.
4.Pago	- Habilitar distintos medios de pago electrónicos. - Sincronizar procesos de pago luego de la confirmación de compra. - Implementación de sistemas de seguridad para soportar procesos de pago en línea.
Servicios de mejora	
5.Consulta	- Asesoría personalizada por personal de ventas de la empresa. - Apoyo con base de datos de historial de clientes. - Personal de ventas conocedor y capacitado en el tema de uso y mantenimiento de los productos. - Habilitar canales y procesos de atención en línea, con soporte de asistencia remota 24x7. - Consejería digital.
6.Hospitalidad	- Todo el personal, sobre todo el de primera línea deberá contar con valores de hospitalidad para la atención a clientes. - Se deberá tener especial cuidado con los clientes que requieran un apoyo especial por temas de discapacidad. - Servicios sanitarios en todas las tiendas. - Estacionamiento preferencial.
7.Cuidado	- Brindar seguridad en los locales de la empresa, tanto en interiores como exteriores colindantes (personal de seguridad, sistema de cámaras). - Servicio de entrega, instalación y mantenimiento de los artículos electrónicos de consumo. - Protección de productos digitales.
8.Excepciones	- Informar oportunamente los procedimientos de atención de quejas y/o reclamos de la empresa. - Definir procedimientos de atención de excepciones (solicitudes especiales, comunicaciones especiales, solución de problemas, restituciones).

Fuente: Lovelock y Wirtz (2009). Elaboración propia 2020.

iii) Procesos de entrega

Para el proceso de compras vía *on-line* se contará con la posibilidad de hacer envíos a domicilio de manera gratuita, así como también la de recoger el pedido en la tienda más cercana. Los envíos se realizarán al día siguiente de la compra antes de las 12:00 horas y se ofrecerá realizar un rastreo del envío en tiempo real lo cual incrementará la comodidad y confianza del cliente. Por otro lado, una manera de atraer más al cliente es aceptar cambios y devoluciones. Best Buy ofrecerá en el caso de celulares desbloqueados siete días tras la entrega del producto y en el caso de *laptops*, computadora de escritorio, y tabletas, el período para realizar devoluciones y cambios será de catorce días. Por otro lado, los suscriptores del programa Best Buy 360 tendrán la posibilidad de recibir junto con la entrega del producto el servicio de instalación gratuita.

1.5.2 Lugar y tiempo

Las compras en línea con opciones de recojo en tienda permitirán la entrega el mismo día al consumidor, permitiendo comprar los productos sin tener que acudir a un piso de ventas, además, la tienda permitirá a los clientes navegar y comprar artículos de su elección personal. Por otro lado, algunos de los servicios concernientes a los suscriptores serán a domicilio: reparto, instalación y reparación de los productos. Mientras que las asesorías en línea podrán ser a través de canales digitales como también a través de la línea telefónica las veinticuatro horas del día por los siete días de la semana.

1.5.3 Precios y otros costos para el usuario

La estrategia de fijación de precios será basada en el valor percibido y será de tarifa fija. Se estructurará en tres niveles de afiliación: *Silver* (15 dólares al mes), *Gold* (25 dólares al mes) y *Platinum* (40 dólares al mes).

1.5.4 Promoción y educación

La promoción de los productos se llevará a cabo mediante publicidad digital predominantemente, considerando que el mercado masivo así lo demanda, a través de todo el potencial tecnológico disponible, llegando a mayor número de personas al mismo tiempo, sin que ello implique para la empresa costos o inversiones muy elevadas para el fin concebido.

Mejorar el uso de las redes sociales y anunciar a través de *Facebook* y *Google*. Aparte de esto, su estrategia de promoción fuera de línea incluirá el uso de letreros y volantes. A medida que internet y la web continúan evolucionando a ritmos récord, Best Buy necesita mantenerse a la vanguardia y continuar marcando en línea. También será beneficioso obtener logotipos de marcas durante eventos deportivos, conciertos, etc. A medida que las grandes cadenas minoristas comienzan a vender cada vez más productos electrónicos de consumo.

1.5.5 Proceso

El proceso de comercialización y venta de los productos de Best Buy, se hará con la mayor amplitud posible, para cubrir así la demanda de los clientes, tomando para ello todos los medios disponibles y optimizándolos con el fin de hacerlo rentable para todas las partes involucradas empleando los medios tradicionales de venta física (en tiendas) y medios digitales (páginas web y aplicativos móviles). Lo que incluirá la posibilidad de visualizar todos los productos disponibles y sus marcas, con la finalidad de dar una buena presentación del producto y de sus características; asimismo, contará con la información de *stock* disponible, la ubicación, tiempo de entrega y las ofertas disponibles para cada producto. Lo que facilitará la compra y adquisición de estos. En el

marco de la definición de procesos según Lovelock y Wirtz (2009), los procesos de atención a los clientes Best Buy, pertenecen a la categoría: “Procesos hacia las posesiones”, en tal sentido, es importante considerar este concepto para el diseño y definición de los procesos de atención de los clientes. Estos puntos se desarrollan con mayor detalle en el punto 2 de este capítulo “Plan funcional de operaciones”.

1.5.6 Entorno físico

Disponer de espacios físicos adecuados para la realización de los procesos de comercialización de los productos, incluyendo la atención al cliente de manera directa y personalizada.

1.5.7 Personal

Que el personal asesore a la compra de productos, ofrezca una atención óptima y con rapidez. Capacitado bajo la premisa de centrarse en el cliente, es decir, tratar a cada cliente como un individuo único, satisfacer sus necesidades con soluciones integrales y comprometer y energizar a los empleados para que los atiendan.

Asimismo, activando la conexión empleado-cliente, brindando la confianza suficiente para que los empleados piensen y se comporten como dueños/operadores de negocios, dando así las facultades suficientes para decidir cómo satisfacer a los clientes en todos los puntos de contacto: visitas a las tiendas, llamadas telefónicas, visitas *on-line* y a domicilio. Siempre enfocados a mejorar el compromiso de los empleados, pues cuando la gente siente emoción por lo que hace brinda un mejor servicio.

1.5.8 Productividad y calidad

Los productos de la compañía incluyen electrónica de consumo, productos móviles, televisores, cámaras digitales, lectores electrónicos, electrodomésticos, entre otros. Sus servicios incluyen la instalación y entrega de electrodomésticos, configuración de computadoras y juegos, ensamblaje de muebles y servicios de reparación, por mencionar algunos.

La calidad es un atributo que se aprecia ampliamente por los consumidores, poseen expectativas elevadas respecto a la calidad, de manera que es uno de los atributos que más se deben cuidar y tratar de equilibrar, ya que generalmente mayor calidad requiere de mayor precio y ofrecer precios competitivos.

Este elemento de estrategia de *marketing* refleja la solución a las necesidades de los clientes. Best Buy debe desarrollar un diseño, nombre y características de producto único para destacarse en el

mercado competitivo. Considera ciertos factores para desarrollar la estrategia del producto: calidad, variedad, características, empaque, marca y servicios complementarios

1.6 Presupuesto de *marketing*

Para la realización de este plan de *marketing*, se destinará un presupuesto considerando las áreas estratégicas en relación con los objetivos planteados, se consideraron los elementos resaltantes del mismo en partidas con un monto asignado que posibilitarán el logro de los objetivos planteados. Esto se describe en la tabla 24.

Tabla 24. Presupuesto del plan de *marketing*

Ítem	Detalle	2015	2016	2017	2018	2019
Equipa- miento de la fuerza de venta	Costo unitario de tableta (USD)	500	500	-	500	500
	Número de vendedores que recibirán una tableta	15.000	15.000	-	15.000	15.000
	Sub total de equipamiento (MM USD)	7,50	7,50	-	7,50	7,50
Publicidad digital	Campaña en medios: <i>Facebook</i> y <i>Google</i> (MM USD)	0,96	0,96	0,96	0,96	0,96
	Cantidad de Estados en donde se lanzará la campaña	20	32	42	52	52
	<i>Fee</i> de la agencia	10%	10%	10%	10%	10%
	Sub total de campaña (MM USD)	21,1	33,8	44,4	54,9	54,9
Publicidad tradicional (2,31% de la venta)	Comerciales de TV	4,97	7,53	10,09	11,40	12,71
	Folletería	3,31	5,02	6,72	7,60	8,47
Total (MM USD)		36,90	53,84	61,16	81,42	83,59

MM USD: Millones de dólares. Fuente: Elaboración propia 2020.

2. Plan funcional de operaciones

2.1 Objetivos de operaciones

Los objetivos de operaciones propuestos para Best Buy en el periodo 2015-2019 son:

Tabla 25. Matriz de objetivos de operaciones

Objetivos		Indicadores de medición	Corto Plazo (2015)	Mediano Plazo (2016-2017)	Largo Plazo (2018-2019)
OO1	Aumentar el porcentaje de entregas a tiempo	Porcentaje de entregas a tiempo	97,50%	98.5%	99%
OO2	Incrementar la cantidad de procesos estandarizados y digitalizados.	Porcentaje de procesos estandarizados y digitalizados	50%	70%	90%
OO3	Reducir caídas de todos los servicios tecnológicos	% de indisponibilidad de las plataformas tecnológicas por mes (horas inactivas / total de horas)	3%	2%	1%

Fuente: Elaboración propia 2020.

2.2 Acciones estratégicas de operaciones

La gestión de operaciones para Best Buy es muy importante ya que de ella depende la correcta producción y entrega de la oferta de servicios de comercialización y mantenimiento de productos electrónicos de consumo para sus clientes; en tal sentido, utilizando lo mencionado por los autores Schroeder, Meyer Goldstein y Rungtusanatham (2011), planteamos definir acciones sobre la base de los siguientes cuatro conceptos de estrategia operativa:

2.2.1 Procesos

Best Buy ante un mercado cambiante, globalizado y colmado de nuevas necesidades de los clientes, necesita trabajar en el rediseño de sus procesos operativos para orientarlos a brindar un servicio de calidad que logre satisfacer las expectativas de sus clientes; para ello, la empresa deberá implementar el servicio complementario de atención por suscripción llamado Best Buy 360 (identificado en el capítulo VI punto 1: plan de *marketing*), este servicio opcional se basa en la clasificación de tres grupos de clientes (*Silver, Gold y Platinum*), los cuales les permitirán recibir beneficios adicionales durante todo el ciclo de vida de sus productos: entrega, instalación, mantenimiento y reciclado, descritos en el anexo 6, incrementando así la percepción positiva del servicio.

Es importante que, a través de la implementación de los nuevos procesos operativos de la empresa, se consideren tres conceptos asociados a la generación de servicios de calidad, estos son:

- i) **Orientación a la experiencia de los clientes**, la definición de procesos, actividades y flujogramas de atención en Best Buy 360 (BB360), deberán ser realizadas siempre tomando como centro al cliente y a sus necesidades, este enfoque permitirá generar eficiencias en los procesos, evidenciando *gaps* existentes entre las necesidades de los clientes y lo brindado por la empresa, priorizando acciones de mayor impacto, alineando a los equipos de trabajo y finalmente humanizando a los procesos al incorporar un elemento emocional a las interacciones.
- ii) **Utilización de sistemas de información (SI)**, el uso de SI integrados dentro de los servicios básicos y complementarios que ofrece la empresa, apoyará la entrega eficaz y oportuna de los servicios de atención habilitando la digitalización de procesos y documentos, el perfilamiento de clientes en base a sus preferencias y comportamiento histórico, generando integraciones e interacciones entre áreas de trabajo y sobre todo resguardando y procesando información para la toma de decisiones a todo nivel (operacional, táctica y gerencial).
- iii) **Personal capacitado**, la empresa deberá invertir en la capacitación de su personal, priorizando aquellos que soportan el primer contacto con los clientes, es decir a) los vendedores (*blue shirts*) y b) el equipo de soporte y mantenimiento (*geek squad*), ya que de

ellos dependerá directamente la buena o mala percepción del servicio; la atención brindada por este personal deberá cubrir la atención *off-line* y *on-line* de manera adecuada, sobre la base de las actividades, procedimientos y políticas definidas.

Asimismo, como parte del nuevo programa BB360° y con el objetivo de superar las expectativas de los clientes, Best Buy deberá implementar tres programas adicionales relacionados a la atención postventa de los clientes, estos son:

- i) **Programa de envío gratuito de producto**, servicio nuevo exclusivo para los suscriptores BB360°, quienes se beneficiarán del envío gratuito a domicilio e instalación de los productos adquiridos vía *on-line* o de manera presencial, siempre y cuando pertenezcan a una de las tres categorías: entretenimiento, productos informáticos y de comunicación. Los tiempos de envío dependerán de la ubicación y cercanía a los almacenes de la empresa.
- ii) **Programa de cambios y/o devoluciones**, servicio rediseñado ofrecido a todos los clientes de Best Buy, el cual posibilita el cambio y/o devolución de equipos adquiridos en la empresa, bajo un procedimiento rápido e intuitivo que deberá solicitar el cliente dentro de los primeros siete días luego de la entrega del producto, este programa estará orientado a la fácil, rápida y flexible forma de pedir un cambio y/o devolución del producto o precio pagado, considerando tres causales principales de atención de estos pedidos: a) identificación de accesorios faltantes y/o averías de origen, b) cambio de opinión respecto al producto o c) demora y generación de incomodidad durante alguna etapa del proceso. Se recomienda a Best Buy identificar este servicio como prioritario de implementar ya que actualmente este es un servicio burocrático y tedioso que genera dolencias directas a los clientes.
- iii) **Programa de reciclaje**, servicio rediseñado y ofrecido a todos los clientes por Best Buy, orientado a culminar el ciclo de vida de los productos, este servicio reforzará el compromiso de la empresa con la preservación del medio ambiente en el cual interactúa; consiste en la habilitación de canales físicos y virtuales para fomentar las actividades de recojo, reciclaje y custodia de los productos y/o accesorios electrónicos que ya no usan los clientes, se logrará recuperar muchos productos, piezas y metales pesados que podrían dañar al medio ambiente por una forma incorrecta de desecharlos; para este programa.

2.2.2 Calidad

La empresa deberá implementar acciones y proyectos habilitadores que le permitan contar con altos estándares de calidad durante la entrega de servicios a los clientes y en todo el ciclo de vida de sus productos; para una correcta implementación y seguimiento de servicios de calidad, se definirán indicadores como: tiempos promedios de atención, cumplimiento de niveles de servicio, cumplimiento

de la garantía de los productos, disponibilidad del servicio en plataformas, entre otros, los cuales están detallados en el anexo 7 “Macroprocesos e indicadores de calidad” de Best Buy, todos ellos deberán ser definidos, implementados y controlados por un área o equipo especializado de seguimiento, con el objetivo de generar un proceso de mejora continua; en tal sentido para efectos del plan estratégico 2015-2019, se propone la contratación de servicios especializados de consultoría por parte de una empresa reconocida en el sector *retail* de EE. UU., que deberá trabajar en el diagnóstico e implementación de un sistema de gestión de la calidad, basándose principalmente en la norma internacional ISO 9001:2000 “Sistemas de Gestión de Calidad”¹, esto tendrá como objetivo establecer un método uniforme de ejecución de los procesos de servicio para asegurar la calidad a través de la prevención de errores junto con la ejecución de medidas correctivas.

2.2.3 Capacidad

Los periodos estacionales de la industria *retail* de productos electrónicos que determinan los niveles pico de demanda, están definidos básicamente por fechas quincenales, mensuales, festivas y feriados; para esto Best Buy deberá aprovechar la amplia capacidad y cantidad de tiendas físicas con las que cuenta (1054) para ofrecer una experiencia única presencial a los visitantes (ya sean prospecto o clientes) dentro de sus instalaciones, brindándoles: comodidad, modernidad y atención personalizada; de igual manera para efectos de soportar la experiencia virtual de sus clientes, Best Buy deberá prever la implementación y habilitación de plataformas web y aplicaciones móviles amigables, intuitivas, seguras y de horarios extendidos (consejería digital 24x7), todo esto como parte del servicio de sus canales virtuales; en estos dos canales de atención el personal deberá apoyarse en servicios de perfilamiento digital de sus clientes basados en sus preferencias e históricos de consultas de productos.

Es importante mencionar que Best Buy deberá considerar la inversión requerida en tecnología de información como parte de su plan estratégico, con la finalidad de extender su capacidad tecnológica que soportará sus operaciones en canales físicos y digitales a través del uso de SI interconectados a lo largo de todos sus procesos operativos; en tal sentido, es indispensable y prioritario ejecutar las iniciativas requeridas para esta necesidad. Best Buy, con el apoyo de proveedores especializados de *software*, deberá ejecutar iniciativas de implementación de sistemas informáticos de clase mundial, para procesos operativos de *marketing* y ventas (*e-commerce* y soporte del programa BB360), y de recursos humanos (herramientas de aprendizaje y de evaluación).

¹ ISO 9001:2000 es una norma internacional de la Organización Internacional para la Estandarización, aceptada por innumerables organizaciones y empresas que define los requisitos mínimos que debe cumplir un sistema de gestión de calidad para ser certificado.

2.2.4 Inventario

Es importante mencionar la necesidad que tiene la empresa para continuar con una correcta gestión y alianza estratégica con sus proveedores, al ser Best Buy una distribuidora de productos electrónicos en constante renovación tecnológica, forma parte de una gran cadena de suministros de tecnología de punta, en la cual deberá velar por la administración eficiente de sus inventarios para no encarecer sus costos, deberá soportar la flexibilidad de la demanda y también facilitar una disponibilidad oportuna de productos innovadores para sus clientes.

Para la correcta gestión de inventarios de la empresa, se deberá implementar una iniciativa tecnológica con el objetivo de integrar en línea SI especializados del tipo: ERP², módulos de *marketing* y módulos ventas; de tal manera que los vendedores tengan acceso en tiempo real a la información de inventarios de los productos, referentes a su locación, disponibilidad y plan de reposición, tanto dentro de los almacenes y locales de ventas, esto permitirá garantizar los niveles de atención y entrega de productos de la empresa a sus clientes.

2.3 Descripción del servicio

El servicio entregado por Best Buy, definido como la comercialización y el mantenimiento de productos electrónicos de consumo, deberá estar alineado con las necesidades de los clientes, para ello la empresa deberá ofrecerles una experiencia única de compra con una atención personalizada y especializada a la vez.

Los beneficios que se brindan a los clientes deberán estar orientados a ofrecerles tranquilidad en toda la experiencia de propiedad, es decir, en los procesos del ciclo de vida del producto; tal como se mencionó anteriormente, en la implementación del programa de suscripción BB360, los clientes recibirán servicios diferenciados de atención que superarán sus expectativas versus los servicios entregados por otros competidores. Es importante considerar la implementación de un perfilamiento digital de clientes y de prospectos, esto permitirá llevar un histórico digital del comportamiento, preferencias y adquisiciones de personas, información que luego de ser almacenada y procesada por los SI permitirá evidenciar en tiempo real las principales características de los clientes al momento de ser atendidos.

Referente a la modalidad y duración del servicio, la empresa deberá prestar una atención personalizada y especializada para las intenciones de compra, soporte y mantenimiento de los

² El término ERP es el acrónimo de *Enterprise Resource Planning*, que hace referencia a los “sistemas de planificación de recursos empresariales”. Estos programas se hacen cargo de distintas operaciones internas de una empresa, desde producción a distribución o incluso recursos humanos.

productos electrónicos, ya sea a través de la atención presencial y virtual, para ello deberá diseñar e implementar los procesos operativos de servicios de manera efectiva, utilizando herramientas de sistemas de información y soportándolos con personal capacitado.

2.3.1 Procesos de elaboración de los servicios

En los anexos 6 y 7 se identifican y detallan los diez macroprocesos que representan de forma resumida las operaciones de Best Buy, de la correcta implementación, engranaje y sinergia de estos macroprocesos depende el éxito del negocio; en tal sentido, se recomienda implementar acciones de relevamiento de estos procesos que actualmente están implementados en la compañía, seguidamente se deberá proceder con una redefinición, rediseño y estandarización de estos para finalmente lograr eficiencias operativas considerando la digitalización requerida; como se sugirió en el punto 2.2.2 Calidad, esta iniciativa deberá ser diseñada y ejecutada por una consultora especialista en la gestión de calidad.

De los diez macroprocesos, tres de ellos son considerados *core* o macroprocesos clave de la empresa, los cuales son:

- Macroproceso de Ventas, a través de los cuales la empresa comercializa sus productos.
- Macroprocesos de Logística, encargado de manejar el inventario de la empresa.
- Macroprocesos de Atención al Cliente, que ejecuta acciones y coordina directamente las necesidades de los clientes.

Estos tres macroprocesos *core* deberán ser los identificados como prioritarios para trabajarlos dentro de la iniciativa de rediseño y estandarización de procesos de Best Buy, al ser *core* y estar directamente relacionados al negocio, cambios y mejoras en ellos generarán directamente las eficiencias operativas requeridas; sin embargo, y no menos importante, pero con una prioridad menor, los otros siete macroprocesos, también deberán considerarse como parte de la iniciativa.

2.3.2 Desarrollo de los procesos (flujogramas)

En los anexos 9, 10, 11, 12 y 13 se describen cinco flujogramas principales asociados al servicio adicional a implementar llamando BB360°; como se evidencian, los flujogramas que tienen un componente *off-line* poseen una complejidad mayor que los *on-line*, esto debido al alto grado de interacción entre los clientes y los colaboradores de la empresa (Chase, Jacobs & Aquilano 2009); en tal sentido se concluye que la empresa deberá fomentar y recomendar a sus clientes el uso de las plataformas digitales para la atención de sus operaciones.

2.3.3 Propuesta de diseño de organizaciones de servicios

Para efectos del caso Best Buy, se identifica que la empresa tiene un “alto grado de contacto con los clientes”, ya sea en la atención de forma presencial o virtual; este concepto, desarrollado por Chase, Jacobs y Aquilano (2009) está asociado directamente a la complejidad en la definición y desarrollo de sus procesos; para lo cual, se sugiere que la empresa considere esta particularidad al momento de definir y brindar su servicio BB360°, en la tabla 26 se describen los puntos más importantes que la empresa deberá considerar en el diseño de sus servicios:

Tabla 26. Siete características de un sistema de servicios

Concepto		Acciones propuestas para Best Buy
1	Cada elemento del sistema del servicio es congruente con el enfoque de las operaciones de la empresa	Best Buy deberá considerar como enfoque principal, dentro de sus operaciones, a la “experiencia única del cliente”, esto garantizará la eficiencia, priorización, alineación y humanización de los procesos.
2	Es fácil para el usuario	Para ambos canales: <i>on-line</i> y <i>off-line</i> , la empresa deberá incluir avisos, notas y pasos lógicos sencillos que faciliten el entendimiento del servicio brindado.
3	Es sólido	La empresa deberá considerar planes y acciones de contingencia, mitigación y respuesta ante fallos eventuales de sistemas garantizando el funcionamiento de sus operaciones.
4	Está estructurado de modo que permite que su personal y sus sistemas mantengan un desempeño consistente con facilidad	Best Buy, dentro de la definición de sus actividades operativas deberá considerar la factibilidad y habilitación de herramientas que apoyen a los colaboradores al momento de brindar los servicios, como son: uso de tabletas, POS, <i>laptops</i> y sistemas de información en línea.
5	Ofrece vínculos efectivos entre la oficina interior y la abierta al público de modo que nada quede entre ellas	Al momento de realizar los diseños de los procesos operativos, la empresa deberá considerar todas las variables y escenarios para garantizar una atención completa, no deben existir casos o atenciones sin resolver; para esto es importante además mencionar el factor clave que será el personal de atención correctamente capacitado y orientado al servicio.
6	Administra la evidencia de la calidad del servicio de modo que los clientes puedan ver lo valioso del servicio brindado	La empresa deberá de evidenciar los resultados y logros en cuanto a la ejecución de los niveles de servicios, implementará un sistema de comunicación efectiva que brinde seguridad a los clientes en cuanto a los servicios y niveles de operación ejecutados por la empresa.
7	Tiene costos efectivos	Es importante que la empresa implemente un marco de trabajo de mejora continua, buscando siempre optimizar y generar ahorros dentro de todos sus procesos operativos.

Fuente: Chase, Jacobs y Aquilano (2009). Elaboración propia 2020.

2.4 Presupuesto operativo

Tabla 27. Plan de acción operativo (expresado en millones de USD)

Concepto	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Software</i> tienda <i>on-line</i> y Sistema de Suscripción BB360 (SIBB)					
Actualización de tienda <i>on-line</i>	50,00	0	0	0	0
Implementación de suscripción BB360	50,00	0	0	0	0
Soporte y mantenimiento SIBB	0	24,00	24,00	24,00	24,00
Otro <i>software</i> (RR. HH., integraciones, otros)					
Actualización de sistema de RR. HH.	37,50	0	0	0	0
Soporte y mantenimiento del Sistema de RR. HH.	0	18,75	15,00	11,25	11,25
Integración de sistemas informáticos (CRM, ERP, otros)	25,00	0	0	0	0
Soporte y mantenimiento de integraciones	0	12,500	10,00	7,50	7,50
Consultoría y rediseño de procesos					
Contratación de asesoría para el relevamiento y rediseño de procesos.	5,00	5,00	0	0	0
Contratación de asesoría para la implementación de la gestión de la calidad de procesos.	5,00	5,00	0	0	0
TOTAL	172,5	65,25	49,0	42,75	43,75

Fuente: Elaboración propia 2020.

3. Plan funcional de RR. HH.

A través del plan funcional de recursos humanos es que se hará la formulación y ejecución de políticas y prácticas de recursos humanos que produzcan habilidades y comportamientos necesarios en los trabajadores, de manera que le permita a Best Buy alcanzar sus metas estratégicas corporativas (Dessler 2015).

3.1 Objetivos de RR. HH.

Tabla 28. Matriz de objetivos de RR. HH.

Objetivos		Indicadores de medición	Corto Plazo (2015)	Mediano Plazo (2016-2017)	Largo Plazo (2018-2019)
OR1	Incrementar personal del <i>geek squad</i>	Relación: 1 empleado adicional por tienda	50% de tiendas	80% de tiendas	100% de tiendas
OR2	Alcanzar un 100% de vendedores con formación avanzada en activos digitales	Vendedor que recibe capacitación	50% de vendedores	100% de vendedores	100% de vendedores
OR3	Mejorar el clima laboral	Encuestas internas de satisfacción laboral	90% de satisfacción	95% de satisfacción	99% de satisfacción

Fuente: Elaboración propia 2020.

3.2 Estrategia de reclutamiento y selección

Con el objetivo de incrementar el soporte del personal *geek squad* se realizará un análisis minucioso acerca de las responsabilidades que entraña al puesto, así como de las características humanas que se requerirán para que puedan cumplir con sus actividades. Se buscará atraer y encontrar candidatos para cubrir el puesto mediante el reclutamiento. Los requisitos básicos para el puesto de *geek squad* serán: conocimiento y experiencia en instalaciones, reparaciones, configuraciones y asesoría técnica relacionada con equipo de línea blanca, audio y video y/o tecnologías de la información. Principales actividades:

- Implementar un sistema de reclutamiento por internet. El reclutamiento se hará a través del sitio web de Best Buy.
- Se utilizará el método de la pirámide de rendimiento del reclutamiento con la finalidad de tener una base consistente de aspirantes al puesto de *geek squad*.
- Por medio de las redes sociales se hará conocimiento de la vacante al puesto en cuestión junto con la sede a la cual pertenecería.

3.3 Estrategia de capacitación y desarrollo

Se busca elevar las competencias de la fuerza de ventas para que puedan desempeñar su trabajo de manera mucho más eficiente. Para ello se busca una implementación rápida de un programa de desarrollo de competencias en especialización técnica de activos digitales dirigido principalmente a la fuerza de venta. Las principales actividades son:

- Establecer un programa de capacitación al personal, para fortalecer sus habilidades y capacidades en atención al cliente y sobre todo en ventas efectivas.
- Asimismo, se debe solicitar a los proveedores personal experto en las nuevas tecnologías para capacitar al personal y convertirlos en expertos en los productos ofrecidos.
- Crear una relación personalizada con *millennials* orientada a satisfacer sus expectativas de compra a través de la fuerza de venta (*blue shirts*) elevando sus competencias técnicas volviéndolos expertos en ciertos artículos electrónicos (consejero de compra de inteligente).

3.4 Estrategia de administración del talento

Con respecto al personal de Best Buy también nos centraremos en su desarrollo para lograr un personal que logre el ambiente (clima) que permita a las personas ir a la tienda. Para ello buscaremos:

- Plan motivacional de acuerdo con el perfil de cada puesto, si bien no necesariamente puede ser económico, ver la posibilidad de regalos, viajes de acuerdo con las metas planteadas.
- Capacitaciones constantes sobre nuestros productos como las plataformas en las que estamos: redes, web, aplicativos, etc.
- Fomentar la participación de los trabajadores creando comités de responsabilidad social y seguridad y salud en el trabajo.
- Crear el programa “*Couching you*” en el cual los tops de cada tienda tendrán a su cargo a algunos novatos a quienes los guiarán durante su primer mes.
- Crear un canal de comunicación (telefónico, correo) de “línea ética” donde los trabajadores puedan presentar denuncias anónimas para que no tengan miedo de alguna represalia.
- Un plan de salud que incluya salud mental, que los trabajadores puedan tener consejería psicológica.

3.5 Presupuesto de RR. HH.

Tabla 29. Presupuesto de RR. HH. (expresado en millones de USD)

Concepto	2015	2016	2017	2018	2019
Reclutamiento de <i>geek squad</i>	22,50	22,50	0	0	0
Capacitación de fuerza de ventas <i>blue shirts</i>	26,35	34,25	45,16	47,43	52,7
TOTAL	48,85	56,75	42,16	47,43	52,7

Fuente: Elaboración propia 2020.

4. Plan de RSE

4.1 Objetivos de RSE

Tabla 30. Matriz de objetivos de RSE

Objetivos		Indicadores de medición	Corto Plazo (2015)	Mediano Plazo (2016-2017)	Largo Plazo (2018-2019)
OS1	Incrementar la cantidad (libras o toneladas) de reciclaje de artículos electrónicos de consumo comprados en Best Buy.	Libras o toneladas reciclado por año	500.000 millones de libras	1000 millones de libras	2000 millones de libras ³
OS2	Reducir sus emisiones de CO ₂ .	Índice de huella de carbono	20%	45%	60%

Fuente: Elaboración propia 2020.

En cuanto al área de Responsabilidad Social, los objetivos se alinearán con los de la compañía por ello, se crearán campañas que nos permitan lograr las metas. El reciclaje irá de la mano con unos de los objetivos que es mejorar la experiencia en tienda, tendremos dos campañas:

- **Recicla tu celular, equipos electrónicos:** Hoy en día cuando un celular o artefacto se malogra no suelen repararlo, sino son cambiados por otro nuevo. Best Buy pondrá depósitos donde pondrán reciclar estos equipos para no dañar el medio ambiente, formaremos lazos con recicladoras y nuestros aliados (*stakeholders*) para poder reutilizar las piezas servibles y utilizar las que no en reciclaje.
- **Renueva y mejora el planeta:** Los *millennials* cambian de celular con frecuencia y hasta de artefactos electrónicos. Los equipos o artefactos que sean entregados serán donados a centros sociales. Esta campaña tiene como objetivo atraer a los *millennials* a las tiendas, así como lograr una mejor experiencia para nuestros clientes habituales que algunas veces no saben qué hacer con sus artefactos electrónicos que no les sirven.

En cuanto al posicionamiento de Best Buy como una empresa responsable socialmente, se buscará mediante las siguientes estrategias:

³ Dato obtenido de Best Buy: Programa de reciclaje de productos electrónicos y electrodomésticos en Best Buy (Best Buy 2014).

- Crear una mayor eficiencia y reducir los residuos en todo el negocio.
- Uso de energía renovable.
- Sustentabilidad del producto.
- Elaborar anualmente “El reporte de responsabilidad corporativa”.
- Contar con un código de ética corporativo para promover el trabajo responsable con nuestros *stakeholders*.

El área de Responsabilidad Social buscará que Best Buy participe en la comunidad a través de sus clientes (*stakeholders*), hacerlos participar de sus iniciativas sostenibles por lo cual se buscará:

- Brindar a los clientes productos sustentables, estos son productos de bajo consumo de energía lanzando la campaña: “Hogar inteligente, Hogar Sostenible”.
- De la mano con la campaña de reciclaje, los clientes también podrán aprender sobre el ciclo de vida de los productos para que no sean desechados tan rápidamente, esto es, asistencia en reparación y mejora de ellos sin necesidad de botarlos.

5. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

El plan de finanzas ha sido elaborado en función de alcanzar las metas de rentabilidad proyectada sobre la utilidad operativa (EBITDA) para los siguientes años, después de la implementación de la estrategia. Finalmente, se analizarán los flujos de caja de la empresa en un escenario futuro con estrategia y sin estrategia.

5.1 Consideraciones del plan financiero

Para realizar el presupuesto de ingresos, se tomó como año base las ventas del año 2014, según el *Fiscal 2014 Annual Report* de Best Buy de dicho periodo. Cabe precisar que todos los valores nominales están expresados en millones de dólares americanos (MM USD). Por otro lado, se plantean las siguientes consideraciones:

- Se realizaron las proyecciones por cinco años (2015-2019), debido a que el alcance de las iniciativas estratégicas es hasta el 2019.
- Se realizó un análisis de flujo de caja para dos situaciones posibles de Best Buy: con la estrategia propuesta y sin la estrategia propuesta, se compararán los resultados.
- En nuestro análisis se cuenta con información de histórica de ventas hasta 2014 (lo que llamaremos ingresos tradicionales). A esta base, en el escenario de “con estrategia” para el año 2015, se le agregan los siguientes ingresos: i) ingresos adicionales por la implementación de Best Buy 360 (detalle de ingresos en el anexo 14), ii) ingresos adicionales por mejora en servicio y atención al cliente en tienda (iniciativa estratégica de capacitación de la fuerza de

venta, incorporación de las tabletas como herramienta de trabajo e información en tiempo real de historial de compras y preferencias del cliente e información de inventarios), y por último iii) el impacto del *marketing* digital con incrementos de 0,5% el primer año, 0,75% tanto el segundo y tercer año, y finalmente 0,5% y 0,2% el cuarto y quinto año, respectivamente. Con estas tres modalidades de ingresos adicionales se estima crecer en ventas en más de 2,8% durante los primeros tres años, luego este ritmo de crecimiento se ajustaría entre 2,3% para el cuarto año y 1,8% en el quinto año, por la maduración de la estrategia.

5.2 Supuestos del plan financiero

- La cantidad de vendedores (*blue shirts*) no aumenta, se asume que se mantiene constante a lo largo de los cinco años, ya que según el caso tienen espacio de capacidad instalada y la atención se daría por mayor productividad.
- Respecto a los costos y gastos se ha utilizado el promedio de los últimos tres periodos que se obtuvieron entre 2012 a 2014. Por lo tanto, se asume que el 76,2% del valor de los ingresos tradicionales corresponde al costo de venta y el 19,5% de los ingresos tradicionales corresponden al gasto administrativo.
- En el caso del análisis sin estrategia se considera un decrecimiento anual de 2%, acorde con lo que venía mostrando los últimos tres periodos en el mercado doméstico (revisar el anexo 15).
- En el análisis se considera una depreciación constante, acorde a lo evidenciado los últimos periodos. Cabe mencionar que, con la aplicación de la estrategia, esta tampoco se verá afectada porque no se adquirirán activos fijos. Por lo tanto, para comparar los dos escenarios descritos anteriormente (con y sin implementación de estrategias), se asume que la depreciación no afecta.
- Se considera la amortización de intangibles acorde al periodo 2014 y se asume como constante para los siguientes cinco años.
- El cálculo de los gastos financieros es un promedio de la deuda actual (kd). En términos numéricos es aproximadamente 150 pbs superior que la tasa libre de riesgo.
- La amortización de la deuda vigente y los gastos financieros asociados (antes de la estrategia) se asumen constantes para los periodos proyectados. Este ejercicio se hace para simplificar el cálculo (ya que no contamos con los cronogramas exactos para estos periodos de la deuda vigente); además si es que afecta a ambas situaciones (con y sin estrategia) en términos relativos para comparar los flujos el resultado no se vería afectado.
- Para el cálculo de la tasa libre de riesgo, se usó el rendimiento del bono del tesoro de EE. UU. a 10 años en 2014.
- Para el cálculo de la prima de mercado, se utilizó el promedio de la rentabilidad S&P 500 de los últimos 10 años.

- La tasa impositiva que se utiliza en el análisis es de 35% para todos los periodos analizados.
- La implementación de la estrategia se financia con deuda bancaria.

5.3 Presupuesto de ingresos, costos y gastos

En la tabla 31 se proyecta las ventas que generaría la compañía, haciendo referencia a los tres ingresos incrementales ya mencionado líneas arriba y la pérdida de ingresos por la implementación. Cabe mencionar que el rubro “pérdida de ingresos por implementación de Best Buy 360” corresponde a los ingresos que se dejan de percibir por servicios de reparaciones, debido a que los suscriptores del programa reciben cierta cantidad de reparaciones gratis al año, además del costo asociado a los seguros de los clientes por la suscripción (*Gold* y *Platinum*), para mayor detalle revisar el anexo 14.

Tabla 31. Proyección de ingresos (expresados en millones de USD)

Año 2014: 35.831,00	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos adicionales por Best Buy 360	470,25	799,75	978,58	1143,75	1217,20
Ingresos adicionales por mejora en el servicio	358,31	1082,10	1820,36	2385,13	2958,37
Ingresos adicionales por <i>marketing</i> digital	179,16	449,23	721,33	904,09	977,56
(-) Pérdida de ingresos por imp. Best Buy 360	- 7,35	- 12,28	- 14,98	- 17,48	- 18,57
Total incremento	1000,37	2318,80	3505,29	4415,49	5134,57
Ventas 2014 + Nuevos ingresos	36.831,37	38.149,80	39.336,29	40.246,49	40.965,57

Fuente: Elaboración propia 2020.

Seguidamente, en la tabla 32 se muestra el resumen del presupuesto incremental de los costos operativos, recursos humanos y de *marketing* y ventas en que incurrirá Best Buy (el detalle de cada presupuesto se encuentra en los planes funcionales, tanto de *marketing* como de operaciones), se puede apreciar que el presupuesto total inicial que se necesita para la implementación de las estrategias asciende a USD 258,25MM.

Tabla 32. Presupuesto necesario para la implementación de las estrategias (expresado en millones de USD)

Concepto / Años proyectados	2015	2016	2017	2018	2019
Presupuestos incremental de costos operativos	172,50	65,25	49,00	42,75	42,75
Presupuestos incremental de recursos humanos	48,85	56,75	42,16	47,43	52,70
Presupuesto incremental de <i>marketing</i> y ventas	36,9	58,02	61,41	75,46	75,66
TOTAL	258,25	180,03	152,57	165,64	171,11

Fuente: Elaboración propia 2020.

5.4 Financiamiento

Como se puede apreciar en la tabla 33, la implementación de las iniciativas estratégicas en el año 2015 sumaría un total de USD 258,25MM, que serían financiados a través de un préstamo bancario. En el anexo 16 se muestra la tabla de amortización y características del financiamiento.

5.5 Estado de resultados con y sin estrategia

Ver los anexos 17 y 18, donde se evidencia que el EBITA, con estrategia es mayor nominalmente en cada periodo analizado.

5.6 Viabilidad financiera del proyecto

En esta parte del plan financiero se evalúa la viabilidad y rentabilidad económica de la propuesta en contraste al escenario sin estrategia. Para ello, se presentan los cálculos del flujo de caja libre (FCL) y del VAN financiero. La tabla 33 muestra el cálculo y las proyecciones del FCL para el escenario con las iniciativas estratégicas propuestas, mientras que la tabla 34 muestra el escenario inverso. Después de hacer el FCL y VAN, en la tabla 35 se comparan los escenarios con y sin iniciativas estratégicas propuestas y se observa que el escenario con las iniciativas estratégicas propuestas termina generando un valor incremental de USD 1329,56 MM. Los resultados confirman la viabilidad de los planes funcionales propuestos. Para ver mayor detalle del cálculo ver los anexos 19 y 20 (cálculos de COK y del WACC).

Tabla 33. Flujo de caja libre con iniciativas estratégicas propuestas (expresado en millones de USD)

Concepto / Año proyectado	2015	2016	2017	2018	2019
Préstamo obtenido	258,25				
Ventas totales	36.831,37	38.149,80	39.336,29	40.246,49	40.965,57
Ingresos	37.089,62	38.149,80	39.336,29	40.246,49	40.965,57
Egresos					
Pago de préstamos	217,68	219,59	221,57	223,63	225,78
Pago de intereses	62,29	61,42	58,40	56,34	54,19
Costos tradicionales	28.065,50	29.070,15	29.974,25	30.667,83	31.215,76
Gastos tradicionales	7.182,12	7.439,21	7.670,58	7.848,07	7.988,29
Inversión					
SW tienda on-line y BB 360	100,00	24,00	24,00	24,00	24,00
Otro software (RR. HH., integraciones, otros)	62,50	31,25	25,00	18,75	18,75
Consultoría rediseño y procesos	10,00	10,00	-	-	-
Gasto de personal					
Capacitación blue shirts	22,50	22,50	-	-	-
Reclutamiento geek squad	26,35	34,26	42,16	47,43	52,70
Marketing					
Marketing	36,90	58,02	61,41	75,46	75,66
TOTAL EGRESOS	-35.785,84	-36.970,39	-38.077,37	-38.961,51	-39.655,13
Saldo del periodo (flujo de caja económico)	1303,78	1179,41	1258,92	1284,98	1310,44

Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 34. Flujo de caja libre sin iniciativas estratégicas propuestas (expresado en millones de USD)

Concepto / Año proyectado	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas totales	35.114,38	34.412,09	33.723,85	33.049,37	32.388,39
Egresos					
Pago de préstamos	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00
Pago de intereses	53,00	53,00	53,00	53,00	53,00
Costos tradicionales	27.002,96	26.462,90	25.933,64	25.414,97	24.906,67
Gastos tradicionales	6.882,42	6.744,77	6.609,87	6.477,68	6.348,12
TOTAL EGRESOS	-34.108,38	-33.430,67	-32.766,52	-32.115,65	31.477,79
Saldo del periodo (flujo de caja económico)	1006	981	957	934	911

Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 35. Comparativo de escenarios de los valores FCL y VAN (expresado en millones de USD)

Concepto / Año proyectado	2015	2016	2017	2018	2019	VAN
FCL con iniciativas estratégicas	1303,78	1179,41	1258,92	1284,98	1310,44	5359,96
FCL sin iniciativas estratégicas	1006,00	981,42	957,33	933,73	863,59	4030,40
Valor incremental	297,77	197,99	301,58	351,26	446,84	1329,56

Fuente: Elaboración propia 2020.

5.7 Conclusiones de la evaluación financiera

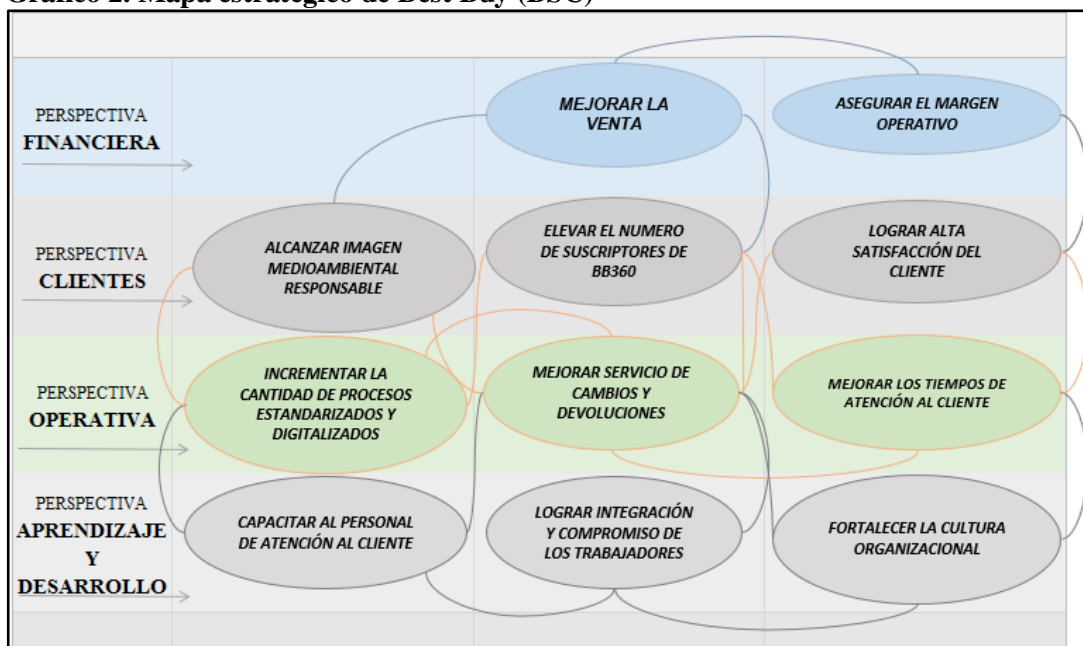
- Con respecto a los ingresos se puede apreciar de que a través de la ejecución de las estrategias se revierte el decrecimiento en ventas, y por el contrario se logra alcanzar un crecimiento acumulado del 14% en comparación al 2014.
- Se generó un valor económico adicional de USD 1329,56 MM con lo cual se concluye que la estrategia genero valor en la compañía.

Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia

1. Mapa estratégico (BSC)

El proceso de elaboración del mapa estratégico establece relaciones causa-efecto entre objetivos ubicados en cuatro perspectivas: financieras, clientes, procesos internos y, aprendizaje y crecimiento; de manera que los objetivos de cada perspectiva se logren mediante el cumplimiento de la perspectiva anterior (Francés 2006). A continuación, se presenta el gráfico 2 el cual representa el mapa estratégico propuesto para Best Buy.

Gráfico 2. Mapa estratégico de Best Buy (BSC)



Fuente: Elaboración propia 2020.

2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos

2.1 Perspectiva financiera

- **Mejorar la venta:** Best Buy tuvo un decrecimiento de ventas en su último año (2014) de casi 6,0% frente al año anterior. Por lo que para el año 2015 se buscará retomar el crecimiento en ventas mediante el desarrollo de una nueva oferta de valor dirigido principalmente al segmento de *millennials*, el objetivo es incrementar los ingresos al 2019 en un 14% comparación con el año 2014.
- **Mejorar el margen operativo:** mediante una mejora sustancial de los ingresos se busca contrarrestar los altos costos fijos que mantiene Best Buy lo cual lo obliga a tener siempre altos volúmenes de venta. El objetivo es mejorar el margen operativo, de manera que todos los años esté por encima del 3,6%.

2.2 Perspectiva del cliente

- Alcanzar imagen medioambiental responsable: en cuanto al posicionamiento de Best Buy como una empresa socialmente responsable, se buscará mediante con una mayor eficiencia en reducción de los residuos en todo el negocio, dándole sustentabilidad a los productos vendidos. Se tendrá como objetivo incrementar la cantidad (libras o toneladas) de reciclaje de artículos electrónicos alcanzando los dos mil millones de libras. Se elaborará y publicará un reporte anual de responsabilidad corporativa donde se informe las metas alcanzadas.
- Elevar el número de suscriptores de BB360: se lanzará un nuevo servicio complementario por suscripción anual que se podrá ir pagando de forma mensual, el programa se llama Best Buy 360°. La suscripción al programa generará un ingreso considerable para la compañía. El indicador de esta iniciativa será el aumento de suscriptores al programa BB360°, se debe alcanzar como mínimo los 262.000 suscriptores para el año 2019.
- Lograr alta satisfacción del cliente: satisfacer las expectativas de cada cliente será una de las principales características de Best Buy. El indicador que se utilizará será el índice de satisfacción al cliente que recibe la empresa, este indicador es calculado por la *American Customer Satisfaction Index* (ACSI), el cual deberá alcanzar un nivel de 95 % al 2019.

2.3 Perspectiva de procesos internos

- Incrementar la cantidad de procesos estandarizados y digitalizados: el uso de Sistemas de Información (SI) integrados como soporte de los servicios básicos y complementarios que ofrece la empresa potenciará sus principales procesos internos, generando integraciones e interacciones entre áreas de trabajo, procesando información a todo nivel para la toma de decisiones. Se espera obtener un porcentaje de procesos estandarizados y digitalizados de 90% para el 2019.
- Mejorar el servicio de cambios y devoluciones: con esta iniciativa se busca rediseñar el servicio, el cual posibilitará el cambio y/o devolución de artículos electrónicos de consumo adquiridos en la empresa bajo un procedimiento fácil, rápido y flexible. El nuevo proceso será diseñado para disminuir el tiempo de respuesta entre la solicitud del cliente y la acción del cambio o devolución. Se espera para el 2019 disminuir el tiempo promedio en 50%.
- Mejorar los tiempos de atención al cliente: la efectividad en los procesos de atención y entrega de productos serán muy importantes. Los periodos estacionales de la industria *retail* de artículos electrónicos de consumo determinan los niveles picos de demanda, para esto Best Buy para efectos de soportar la experiencia virtual de sus clientes, deberá prever la implementación y habilitación de plataformas web y aplicaciones móviles amigables, intuitivas, seguras y de horarios extendidos con el objetivo de sostener al 100% la consejería digital las 24 horas del día durante los siete días de la semana (24x7).

2.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- Capacitar al personal de atención al cliente: se busca elevar las competencias de la fuerza de ventas, para ello se implementará rápidamente un programa de desarrollo de competencias en especialización técnica de activos electrónicos y digitales dirigidos principalmente a la fuerza de venta. El objetivo es tener al 100% de la fuerza de venta capacitada en los dos primeros años.
- Lograr integración y compromiso de los trabajadores: se hará especial énfasis en el desarrollo y motivación de todo el personal de Best Buy con el propósito de lograr un personal que logre un ambiente (clima) positivo y que motive a las personas a ir a la tienda, de manera que siempre estén predispuestos a ofrecer un servicio excepcional. Las mediciones se harán con encuestas internas de satisfacción laboral con el objetivo de alcanzar un 95% de satisfacción al 2019.
- Fortalecer la cultura organizacional: el propósito de Best Buy es satisfacer las necesidades de los clientes de principio a fin, es decir, desde el momento que el cliente manifiesta su intención de compra hasta el servicio postventa en todo el ciclo de vida del producto. Best Buy buscará interiorizar su cultura organizacional en cada trabajador a través de reuniones mensuales entre la alta gerencia y los líderes de áreas.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- EE. UU. es el país que lidera las ventas de la electrónica de consumo a nivel mundial y con perspectivas de crecimiento para el cierre de 2014; sin embargo, Best Buy evidenciaba los últimos tres periodos (2012-2014) un decrecimiento en el mercado doméstico y un ajuste en los márgenes, evidentemente ello corresponde a una clara señal de alerta. Por otro lado, otras empresas de la competencia mostraban un crecimiento acelerado (Amazon) y cada vez más la generación *millennial* iba ganando mayor protagonismo, no solo por su mayor poder adquisitivo, sino también por tener una diferente interacción con la tienda, ya sea *on-line* u *off-line*. En este contexto, y después del análisis realizado, consideramos que las oportunidades para Best Buy son mayores que las amenazas y con mucha oportunidad de fortalecerse y mitigar algunas debilidades a una inversión menor para el volumen de negocio.
- Para brindar mayor sostenibilidad al negocio, acorde con la información brindada por el caso y validada con las tendencias de la economía a 2014, se encontró que se podría generar un impacto en los resultados adoptando la estrategia competitiva de la diferenciación, buscando mejorar la experiencia del cliente (especialmente dirigida a los *millennials*) en sus tiendas físicas y virtuales desde la intención de compra y el ciclo de vida del activo comprado. Esta oferta de servicio complementaria se llamará Best Buy 360° (funcionaría 24x7) y generaría nuevos ingresos por la suscripción de los clientes, además de mejora de servicio y la campaña de *marketing* digital.
- El enfoque anteriormente mencionado impactaría en el presupuesto de las áreas de operaciones, RR. HH. y *marketing* (se incluirán servicios como la entrega, instalación, reparación, mantenimiento, reciclaje y protección de los productos digitales con el propósito de satisfacer sus expectativas de compra). No se considera un presupuesto en responsabilidad social, ya que hoy en día se hace un buen trabajo y mantenerse en esa línea no implicaría un presupuesto que vaya a impactar los resultados.
- Dentro de nuestro plan de operaciones propuesto, se exploraron nuevas estrategias, combinando diferentes modalidades para lograr mayor productividad y calidad en el servicio, aunado a contar con una plataforma que permita tener información sobre el *stock* en línea para reducir y cumplir con los plazos de entrega de productos y servicios que se promete a los clientes a través de su plan de suscripción (*Silver, Gold y Platinum*).
- Al proyectar la utilidad a cinco años hasta el 2019, aplicando las estrategias sugeridas, Best Buy obtendrá un mayor ingreso económico en EE. UU. Se esperaría un VAN diferencial entre hacer la estrategia y no hacerla superior a los USD 1300 MM.

2. Recomendaciones

- El factor humano es clave para el éxito de la estrategia propuesta, por lo que para buscar fortalecer la cultura organizacional de Best Buy se recomienda tener una política interna de reconocimiento y “meritocracia” de cara a la línea de carrera dentro de la institución. Ello impactaría en una mejora del clima laboral, condiciones de trabajo y aseguraría una productividad sostenible.
- Si bien la estrategia está enfocada principalmente en mejorar las experiencias de los clientes en la venta y postventa (en especial de los *millennials*) en los canales físicos y virtuales, uno de los principales líderes del mercado y de la distribución está asignando recursos para que en el mediano plazo se desarrollen envíos automatizados utilizando nuevas tecnologías. Best Buy debe buscar alimentarse de las sugerencias y expectativas de sus clientes para estar al tanto y alinearse a esta forma de hacer negocio, a medida que es más valorada, e introducirla dentro de su estrategia, aprovechando aún más su infraestructura descentralizada.

Bibliografía

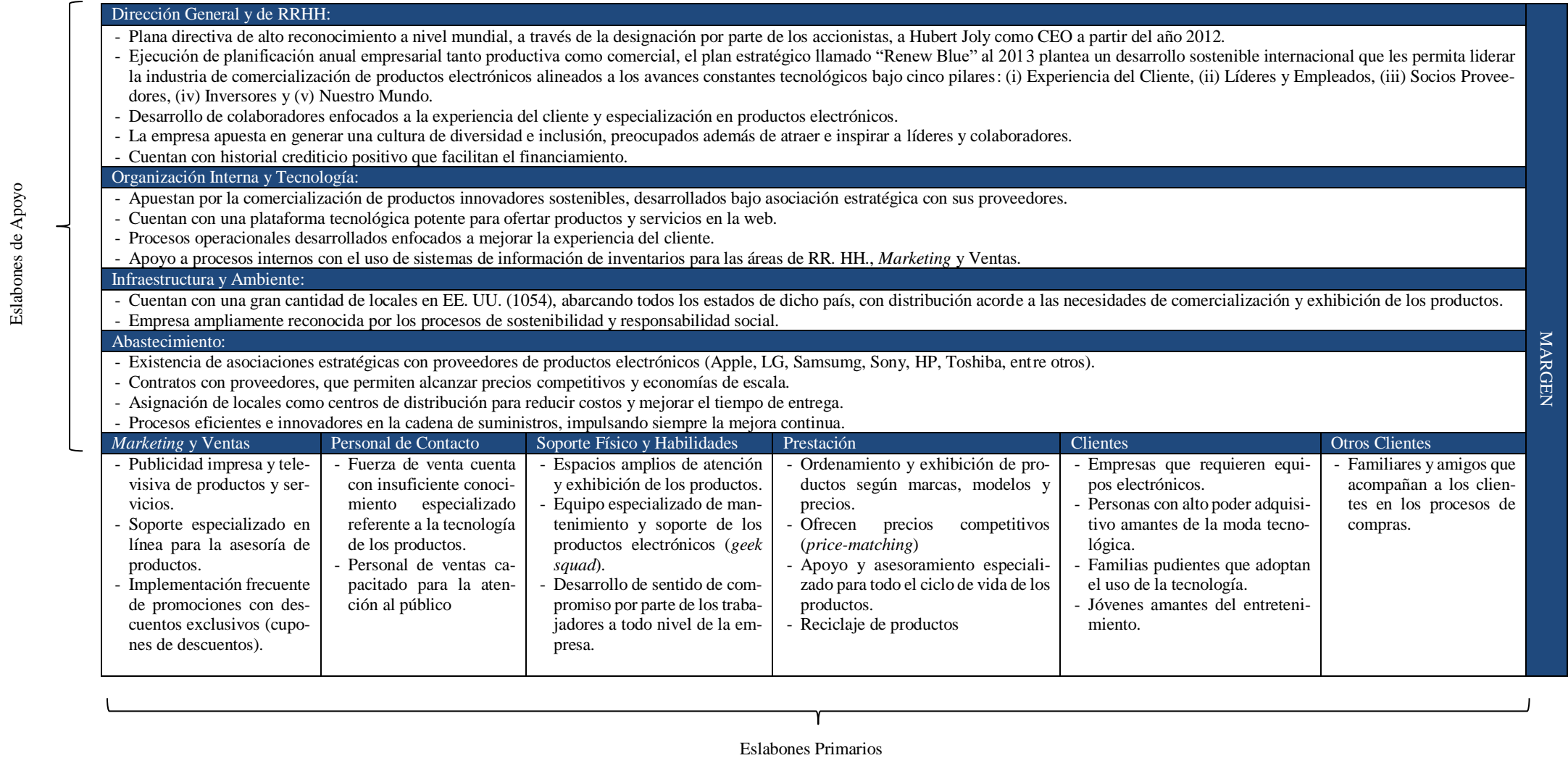
- Alonso, G. (2008). “Marketing de servicios. Reinterpretando la cadena de valor”. *Palermo Business Review*, N° 2, pp. 83-96. Fecha de consulta: 13/11/2019. <https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf>
- Ángeles, E. (2013). “Cambio de política monetaria en los EE. UU.: ¿Cómo nos afecta?”. *Diario Gestión*. Fecha de publicación: 25/06/2013. Fecha de consulta: 13/11/2019. <<https://gestion.pe/blog/reformasincompletas/2013/06/cambio-de-politica-monetaria-e.html>>.
- Artime, I. & de Guindos, L. (2016). *Informe sobre las políticas públicas de Estados Unidos*. Fecha de consulta: 12/11/2019. <<http://www.exteriores.gob.es/Embajadas/WASHINGTON/es/Embajada/agricultura/Documents/LINEAS%20POLITICAS%20DE%20EEUU%20AGR.%20PESCA.%20ALIMENTACION%20Y%20MEDIO%20AMB.%20OCT16.pdf>>
- Barney, J. B. & Hesterly, W. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage. Concepts And Cases*. Fecha de consulta: 18/02/2020. <https://theacademicessays.com/wp-content/uploads/2018/02/EB00138HRM-Strategic-Management-and-Competitive-Advantage-Concepts-and-Cases-5e-Global-Edition-Barney_-Hesterly.pdf>
- Barton, C., Fromm, J., & Egan, C. (2012). *The millennial consumer*. Fecha de consulta: 14/11/2019. <<https://www.bcg.com/documents/file103894.pdf>>
- Bassets, M. (2014a). “Obama dicta la mayor regularización de inmigrantes en tres décadas”. *Diario El País*. Fecha de publicación: 21/11/2014. Fecha de consulta: 06/11/2019. <https://elpais.com/internacional/2014/11/20/actualidad/1416523754_078994.html>
- Bassets, M. (2014b). “Los republicanos logran la mayor victoria de la era Obama”. *Diario El País*. Fecha de publicación: 05/11/2014. Fecha de consulta: 06/11/2019. <https://elpais.com/internacional/2014/11/05/actualidad/1415160377_905116.html>
- BCRP. (s.f.). *BONOS DEL TESORO EE. UU. - 10 AÑOS (%)*. Fecha de consulta: 07/01/2020. <<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04719XD/html>>
- BCRP. (2013). *Reporte de inflación. Diciembre de 2013. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2013-2015*. Fecha de consulta: 15/11/2019. <<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2013/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2013.pdf>>
- BestBuy.com. (2014). *Reciclaje de productos electrónicos y electrodomésticos en Best Buy*. Fecha de consulta: 23/12/2019.

- <<https://forums.bestbuy.com/t5/Servicio-al-Cliente/Reciclaje-de-productos-electrónicos-y-electrodomésticos-en-Best/td-p/1163039>>
- CEA/eCycling. (2014). *Third Annual Report of the eCycling Leadership Initiative*. Fecha de consulta: 27/12/2019.
<https://www.comunicarseweb.com/sites/default/files/biblioteca/pdf/1398108320_eCycling-Leadership-Initiative-Year-Three-Report.pdf>
 - Chase, R. B., Jacobs, F. R. & Aquilano, N. J. (2009). *Administración de operaciones. Producción y cadena de suministros*. México D.F.: McGraw-Hill Educación.
 - Court Monteverde, E. (2010). *Finanzas corporativas*. 2da Edición. Buenos Aires: Metrocolor.
 - Damodaran, A. (s.f.). *Betas by Sector (US)*. Fecha de consulta: 05/01/2020.
<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html>
 - David, Fred R. (2017). *Concepto de Administración Estratégica*. 14ª ed. México: Pearson Educación de México.
 - Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. 14a. ed. México D.F.: Pearson Educación
 - Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. Primera Edición. México S.A de C.V.: Pearson Educación.
 - Global Web Index (2014). *GWI Commerce Summary*. Fecha de consulta: 07/01/2020.
<http://cdn2.hubspot.net/hub/304927/file-550882268.pdf/Content_Marketing/GWI_Commerce_Summary_2014.pdf?submissionGuid=530e72ce-f5bd-49c9-9328-71d97937cf5b>
 - Hax, A. & Majluf, N. (2008). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. 1ª ed. Buenos Aires: Ediciones Gránica.
 - Kemp, S. (2014). “Socia, Digital & Mobile Worldwide in 2014”. *We are social*. Fecha de publicación: 09/01/2014. Fecha de consulta: 27/12/2019.
<wearesocial.com/uk/special-reports/social-digital-mobile-worldwide-2014>
 - Kitsara, I. (2014). “Los derechos electrónicos y la innovación: aprovechar su valor oculto”. *OMPI Revista*. Junio 2014. Fecha de consulta: 07/01/2020.
<https://www.wipo.int/wipo_magazine/es/2014/03/article_0001.html>
 - Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing*. Decimocuarta ed. México D.F.: Pearson.
 - Lobaugh, K., & Ohri, L. (2016). Navigating the new digital divide. *Deloitte Digital*. Fecha de consulta: 28/12/2019.
<<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/consumer-business/navigating-new-digital-divide.pdf>>
 - Lovelock, C. & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios*. 6ta. ed. México: Pearson Educación.

- OMC. (2014). *Informe sobre el comercio mundial 2014*. Fecha de consulta: 20/11/2019.
<https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/world_trade_report14_s.pdf>
- Ontiveros, E. (2014). “Riesgos geopolíticos”. *Diario El País*. Fecha de publicación: 17/08/2014. Fecha de consulta: 13/11/2019.
<https://elpais.com/economia/2014/08/14/actualidad/1408035946_049468.html>
- ONU. (2014). “Situación y perspectivas de la economía mundial 2014”. *Naciones Unidas en el Perú*. Fecha de publicación: 20/01/2014. Fecha de consulta: 21/11/2019.
<<http://onu.org.pe/noticias/situacion-y-perspectivas-de-la-economia-mundial-2014/>>
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy. Elementos de la estructura de la industria*. Third Edition. New York: The Free Press.
- Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 38a Ed. México D. F.: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México Distrito Federal: Grupo Editorial Patria.
- PromPerú (2015). *Guía de Mercado de Servicios en Estados Unidos*. Fecha de consulta: 21/11/2019.
<http://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/274/Guia_mercado_servicios_Estados_Unidos_2015_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Schroeder, R., Meyer Goldstein, S. & Rungtusanatham, M. J. (2011). *Administración de operaciones*. Quinta edición. México D.F.: McGraw-Hill Educación.
- Statista (2020). *Ingresos minoristas de las ventas de electrónica de consumo / tecnología en los EE. UU. de 2012 a 2020 (en miles de millones de dólares estadounidenses)*. Fecha de consulta: 19/02/2020.
<<https://www.statista.com/statistics/641924/us-consumer-electronics-technology-retail-market-size/>>
- Zavala Aznar, G. (2014). “Industria Electrónica”. *PROMÉXICO*. Fecha de consulta: 22/11/2019.
<https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/76339/141216_DS_Electronico_ES.pdf>

Anexos

Anexo 1. Cadena de valor de servicios



Fuente: Eiglier y Langeard (1987). *Servucción*. En: Alonso (2008). Elaboración propia 2020.

Anexo 2. Matriz FODA cruzado

FODA CRUZADO	Oportunidades	Amenazas
	O1-Recuperación del crecimiento económico (PIB), tendencia al alza, alcanzando un crecimiento de 4,1% en términos anualizados.	A1-Millennials tienden a comprar por internet y sus expectativas de satisfacción cuando compra en una tienda física son cada vez más altas.
	O2-PBI sector <i>retail</i> : Tendencia al crecimiento desde el 2010.	A2-Incremento de personas conectadas a internet.
	O3-Millennials tienden a valorar la personalización, la comodidad, los conocimientos y la fiabilidad, además del precio.	A3-Mayor control del Organismo para la Protección del Medio Ambiente (<i>Environmental Protection Agency-EPA</i>) a las actividades que pudieran producir contaminación perjudicial.
	O4-Consumidor promedio de EE. UU. tiende a ser consumista y siempre dispuesto a probar productos nuevos y novedosos. Espera un servicio post venta de calidad.	A4-Continúa la desaceleración del comercio mundial en el periodo 2014 debido a que las economías europeas siguen con problemas.
	O5-Se acelera la innovación tecnológica.	A5-El 27% de la población mundial de internet está utilizando más de un dispositivo para comprar en línea. Cifra que seguirá aumentando.
	O6-Influencia de los dispositivos digitales en el comportamiento de compra en la tienda está creciendo.	
	O7-Incremento mundial en innovación de procesos y herramientas para el reciclado de desechos electrónicos.	
Fortalezas	FO – Crecimiento	FA – Adaptación
F1-Presencia masiva a nivel nacional, más de 1000 locales en todo EE. UU.	(F3, O7): Continuar y potenciar la estrategia de RSE en cuanto a la cultura de reciclaje, el cuidado medioambiental y la responsabilidad social. (F5, F1, O2, O5): Asociación con las principales marcas que se consideren estratégicas como <i>Apple</i> , <i>Samsung</i> y <i>Microsoft</i> , e implementar espacios de exposición (atención personalizada) exclusivos para dichas marcas. (F7, O5): Despliegue el uso de sistemas de información en todas las operaciones de la empresa.	(F1, F2, F6, A1): Crear una relación personalizada con <i>millennials</i> orientada a satisfacer sus expectativas de compra a través de la fuerza de venta (<i>blue shirts</i>) orientado elevando sus competencias técnicas volviéndolos expertos en ciertos artículos electrónicos (consejero de compra de inteligente). (F1, A1, A2): Implementación de nuevos locales de abastecimiento y reparto, ubicados estratégicamente para soportar el incremento de demanda de compras <i>on-line</i> . (F4, A1): Implementación de operaciones eficientes orientadas a mejorar la experiencia de compra centrada al cliente (<i>on-line</i> y <i>off-line</i>)
F2-Una cultura organizacional positiva, de diversidad e inclusión (2013: 15% empleados hispanos, 13% afroamericanos y 4% de origen asiático).		
F3-Empresa reconocida como responsable socialmente, el 2013.		
F4-Procesos operativos orientados a mejorar la experiencia del cliente con el uso de los productos electrónicos (se extiende el ciclo de vida del producto: Comprar, Usar, Reparar, Restaurar y Reciclar).		
F5-Cuentan con precios competitivos para los productos, en base a asociaciones y convenios con proveedores estratégicos.		
F6-Apuestan por el desarrollo y programas de capacitación para los empleados (12 millones de cursos realizados por los empleados en la plataforma de aprendizaje “ <i>Learning Lounge</i> ”).		
F7-Uso de plataformas tecnológicas y sistemas de información que apoyan a áreas operacionales RR.HH., Ventas, Inventarios.		
F8-Procesos de la cadena de suministros transparentes, eficientes e innovadores con alianzas estratégicas con proveedores.		
Debilidades	DO – Mejora	DA – Cierre
D1-Políticas de reducción de costos de ocupación, cierre de 47 locales de formato grande al culminar el 2014.	D2, O6, O3): Lanzar la consejería digital “Best Buy 360” e incluir servicios relacionados como son la entrega, instalación, reparación, el mantenimiento y la protección de los productos digitales. (D3, D5, O5, O6): Implementación rápida de programas de desarrollo y especialización técnica de personal, en todas las áreas de la empresa y orientados a las estrategias organizacionales.	(D1, A4): Cierre de locales y fin de alianzas internacionales sobre mercados que no generan ganancias sostenibles.
D2-Problemas para poder atraer clientes a sus espacios digitales, ya sea para capitalizar compras o como medio de información de los artículos que vende.		
D3-Oferta de servicio genérica, no diferenciada por segmento generacional de los clientes según necesidades específicas (<i>baby boomers</i> , <i>millennials</i>)		
D4-Desarrollo de habilidades blandas del personal para atención personalizada de clientes.		
D5-Actualización constante de conocimientos tecnológicos para dar soporte a la atención especializada requerida en todo el ciclo de vida de los productos.		

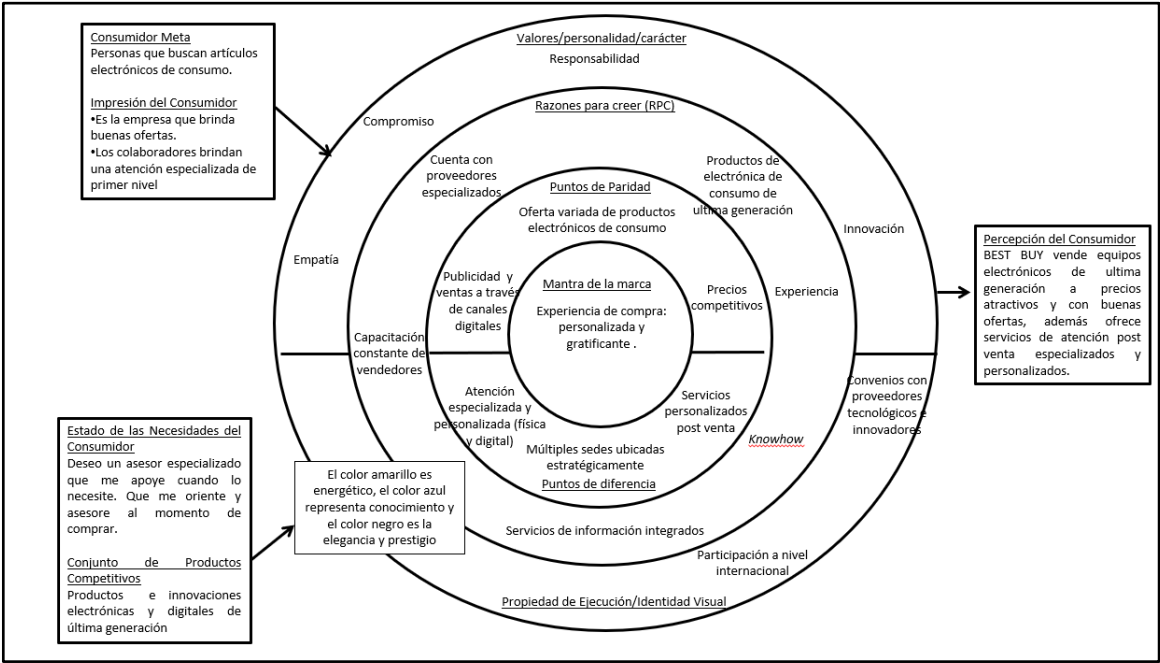
Fuente: David (2017). Elaboración propia 2020.

Anexo 3. Detalle de resultados de la MPEC

		Estrategia 6			Estrategia 7		Estrategia 8		Estrategia 9	
		Peso	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
Fortalezas										
1	Presencia masiva a nivel nacional, más de 1400 locales en todo EEUU	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36
2	Una cultura organizacional positiva, de diversidad e inclusión (2013: 15% empleados hispanos, 13% afroamericanos y 4% de origen asiático).	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21
3	Empresa reconocida como responsable socialmente, el 2013	0.08	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Procesos operativos orientados a mejorar la experiencia del cliente con el uso de los productos electrónicos (se extiende el ciclo de vida del producto: Comprar, Usar, Reparar, Restaurar y Reciclar)	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2
5	Cuentan con precios competitivos para los productos, en base a asociaciones y convenios estratégicos con proveedores.	0.08	0	0	0	0	0	0	0	0
6	Apuestan por el desarrollo y programas de capacitación para los empleados (12 millones de cursos realizados por los empleados en la plataforma de aprendizaje “Learning Lounge”).	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24
7	Uso de plataformas tecnológicas & sistemas de información que apoyan a áreas operacionales RRHH, VENTAS, INVENTARIOS.	0.1	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2
8	Procesos de la cadena de suministros transparentes, eficientes e innovadores con alianzas estratégicas con proveedores.	0.11	0	0	0	0	0	0	0	0
Debilidades										
1	Políticas de reducción de costos de ocupación, cierre de 47 locales de formato grande al culminar el 2014	0.04	0	0	0	0	0	0	0	0
2	Problemas para poder atraer clientes a sus espacios digitales, ya sea para capitalizar compras o como medio de información de los artículos que vende.	0.1	4	0.4	4	0.4	2	0.2	1	0.1
3	Oferta de servicio genérica, no diferenciada por segmento generacional de los clientes según necesidades específicas (baby boomers, generación “x”, millenials)	0.06	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Desarrollo de habilidades blandas del personal para atención personalizada de clientes.	0.03	0	0	0	0	0	0	0	0
5	Actualización constante de conocimientos tecnológicos para dar soporte a la atención especializada requerida en todo el ciclo de vida de los productos.	0.03	3	0.09	4	0.12	3	0.09	3	0.09
Oportunidades				0		0		0		0
1	Recuperación del crecimiento económico (PIB), tendencia al alza, alcanzando un crecimiento de 4.1% en términos anualizados.	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15	2	0.1
2	PBI del sector retail: Tendencia al crecimiento a partir del 2010.	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14
3	Millenials tienden a valorar la personalización, la comodidad, los conocimientos y la fiabilidad, además del precio.	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
4	Consumidor promedio de EEUU tiende a ser consumista y siempre dispuesto a probar productos nuevos y novedosos. Espera un servicio post venta de calidad.	0.13	2	0.26	4	0.52	3	0.39	3	0.39
5	Se acelera la innovación tecnológica	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15
6	Influencia de los dispositivos digitales en el comportamiento de compra en la tienda está creciendo	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39	2	0.26
7	Incremento mundial en innovación de procesos y herramientas para el reciclado de desechos electrónicos.	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16
Amenazas										
1	Millenials tienden a comprar por internet y sus expectativas de satisfacción cuando compra en una tienda física son cada vez más altas	0.15	2	0.3	4	0.6	2	0.3	2	0.3
2	Incremento de personas conectadas a internet	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	2	0.1
3	Mayor control del Organismo para la Protección del Medio Ambiente (Environmental Protection Agency-EPA) a las actividades que pudieran producir contaminación perjudicial.	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.03
4	Continúa la desaceleración del comercio mundial en el periodo 2014 debido a que las economías europeas siguen con problemas.	0.08	0	0	0	0	0	0	0	0
5	El 27% de la población mundial de Internet está utilizando más de un dispositivo para comprar en línea. Cifra que seguirá aumentando.	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16
				4.13		5.33		3.77		3.49

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 4. Estrategia de posicionamiento

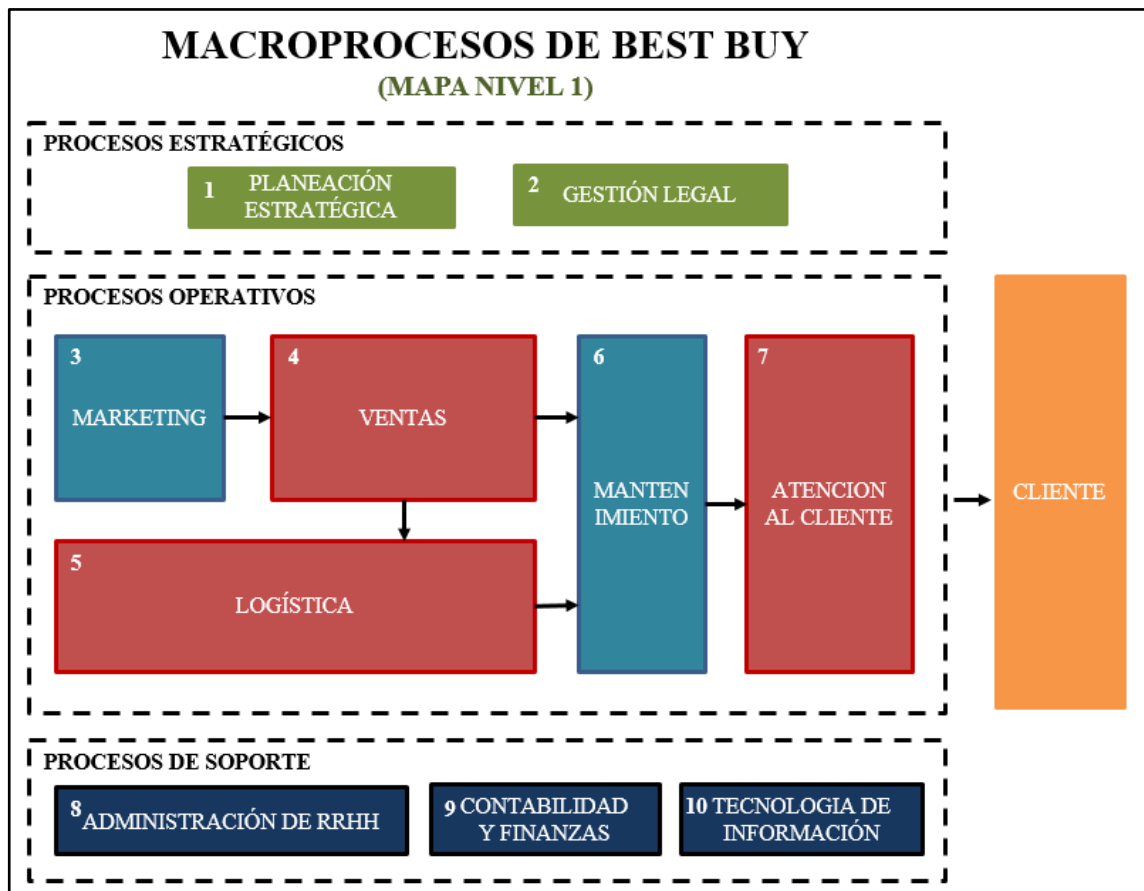


Fuente: Kotler y Keller (2012). Elaboración propia 2020.

Anexo 5. Identidad visual de Best Buy



Anexo 6. Diagrama de macroprocesos



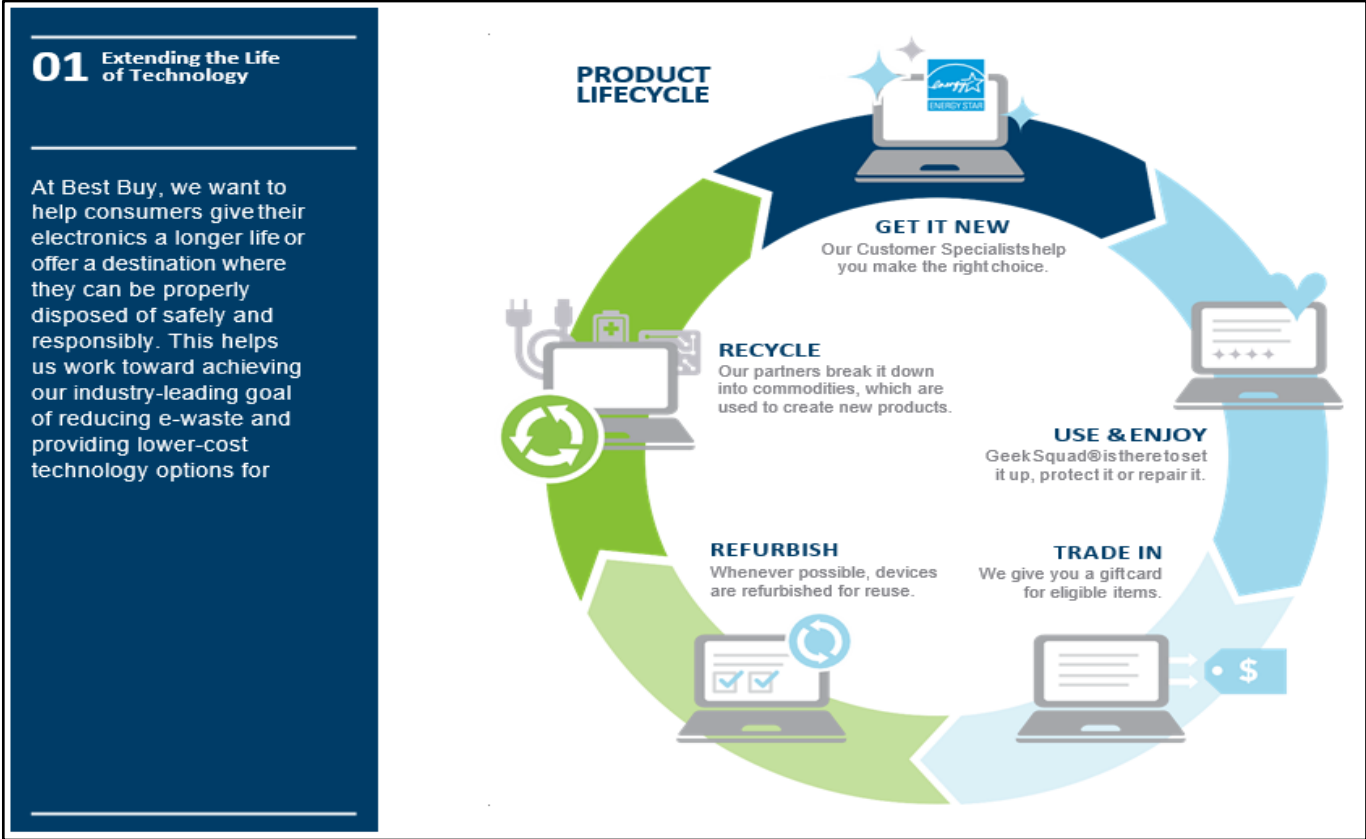
Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 7. Macroprocesos e indicadores de calidad

Tipo /Macro Proceso	Descripción	Indicadores de Calidad	
		Definición	Valor propuesto
Procesos Estratégicos			
1. Planeación Estratégica	Procesos encargados de definir la visión, misión y objetivos generales de la empresa, además de realizar el análisis situacional interno y externo y finalmente formular las estrategias y planes para alcanzar los objetivos estratégicos definidos por Best Buy.	% de iniciativas en curso	>0
		% presupuesto ejecutado (CAPEX)	Planificado
2. Gestión Legal	Encargado de analizar y ejecutar las acciones correspondientes a temas legales y regulatorios para la empresa, de una manera óptima y razonable.	Cantidad de demandas en curso	Mínimo
Procesos Operativos			
3. Marketing	Responsable de analizar el comportamiento de los mercados y consumidores; definiendo acciones clave que apoyen a lograr las metas propuestas.	Tasa de conversión por canales	>50%
		Indicador <i>Brand Awareness</i>	Top 10
		% clientes suscritos a BB360	
4. Ventas	Acciones orientadas a generar el intercambio del bien y servicio de Best Buy con sus clientes; así mismo es responsable de ejecutar los procesos de comercialización orientados a cada perfil consumidor.	% Ventas por compras <i>on-line</i>	Planificado
		Margen Neto	Planificado
		% Ventas por categoría de producto	Planificado
		Tasa de conversión por categoría	>50%
5. Logística	Planifica y ejecuta las actividades de abastecimiento con los proveedores. Encargado de la recepción y almacenaje de los productos a comercializar en los almacenes de la empresa.	Tasa de cancelación (<i>churn rate</i>)	mínima
		Rotación de inventario	Planificado
		Tasa de <i>sell through</i>	Planificado
		Stock mínimo requerido por tipo de producto y zona.	Planificado
6. Mantenimiento	Proceso encargado de la ejecución de revisiones técnicas de los equipos vendidos por la empresa, buscando siempre preservar los productos y repararlos en caso sea necesario. Responsable de brindar las atenciones y reparaciones como parte de la ejecución de la garantía de los productos.	% cumplimiento de ANS	95%
		% de entregas a tiempo	>50%
		% de atenciones a tiempo	>50%
		Cantidad promedio de atenciones por segmento BB360	Planificado
7. Atención al Cliente	Responsable de las actividades de atención personalizada a los clientes, tanto para los posibles compradores como para nuestros clientes actuales, por los distintos canales existentes en la empresa como son: virtual y presencial.	Cantidad de reclamos.	Mínimo
		Indicador de lealtad de clientes <i>NPS</i> (A, M, B)	Alto
		Desviación de tiempo atención.	Mínimo
		Cantidad de rechazos de entrega de productos.	Mínimo
		Cantidad de cambios y devoluciones de productos.	Mínimo
		Tiempo promedio de atención de requerimientos críticos	Mínimo
		Cantidad de sugerencias de mejoras de atención implementadas	>0
Procesos de Soporte			
8. Administración de RR. HH.	Best Buy ejecuta sus acciones de gestión del capital humano a través de su plana administrativa, quienes están distribuidas estratégicamente en las 1400 sedes en territorio de EE. UU. Encargada además por brindar la comodidad de las instalaciones y los beneficios remunerativos a los trabajadores.	Indicador <i>Best Place to Work</i>	Top 10
		Indicador de clima laboral (bueno, medio, bajo)	Medio
		Nota evaluación promedio de vendedores	>75%
9. Contabilidad y Finanzas	Procesos encargados de los temas contables y financieros de la empresa, haciendo uso de <i>software</i> especializado para ello.	Inventario	Planificado
		Ventas por m2	Planificado
10. Tecnología de la Información	Brinda el soporte necesario para el correcto funcionamiento de las herramientas tecnológicas implementadas en las áreas de negocio de la empresa; además da soporte a las necesidades de extracción de información específica que la empresa pueda requerir para su toma de decisiones.	Cantidad de incidentes críticos por aplicaciones.	Mínimo
		% disponibilidad de plataforma	95%
		Tiempo promedio de recuperación de plataformas críticas	15min
		Índice madurez área de seguridad (1-5)	>3

Fuente: Elaboración propia 2020.

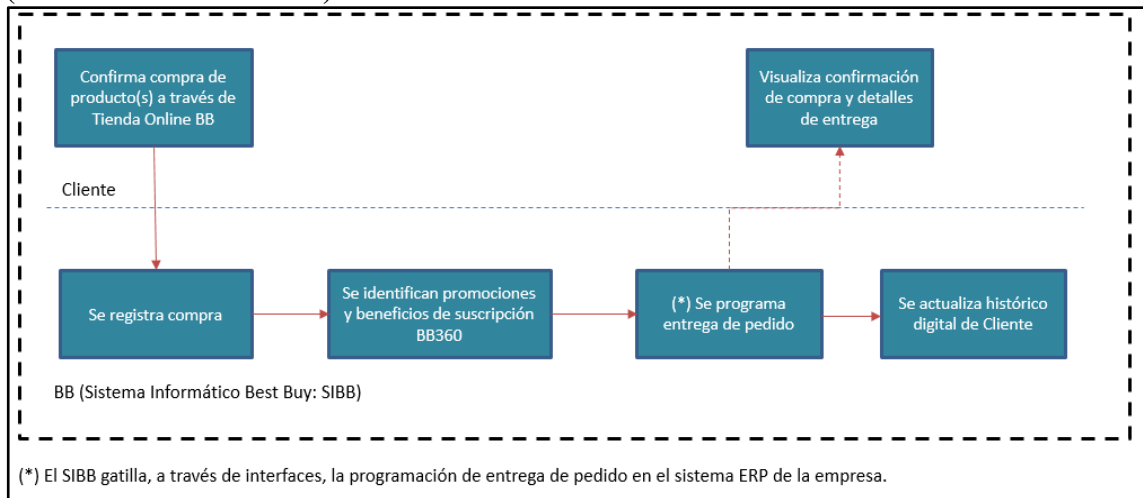
Anexo 8. Ciclo de vida de los productos



Fuente: Annual Report (Best Buy 2014).

Anexo 9. Flujograma “venta on-line de producto”

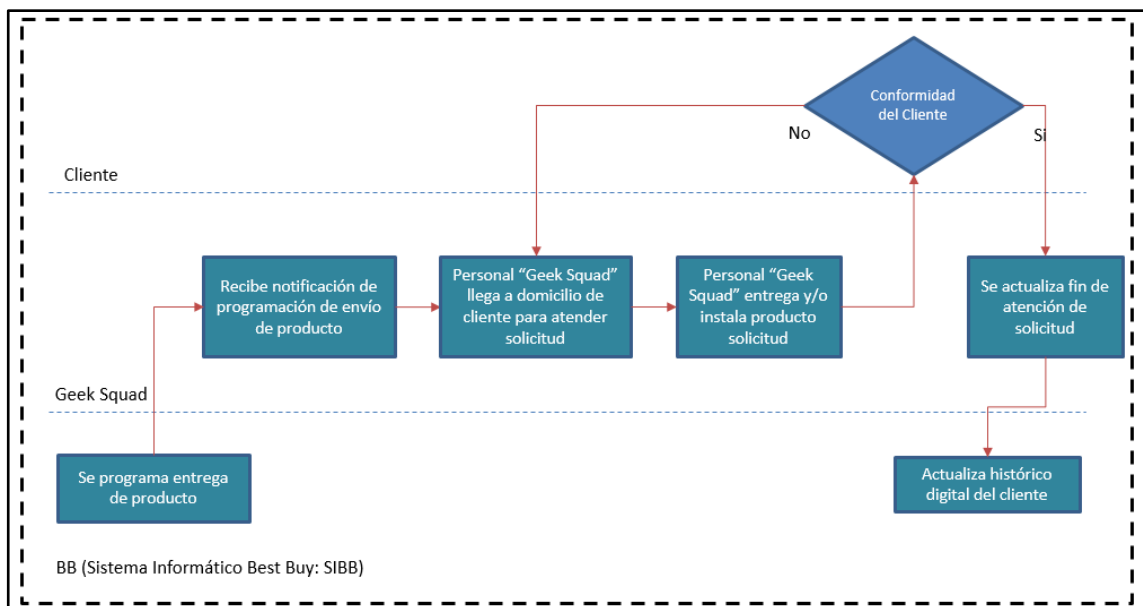
(Cliente suscrito a BB360)



Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 10. Flujograma “envío gratuito de producto”

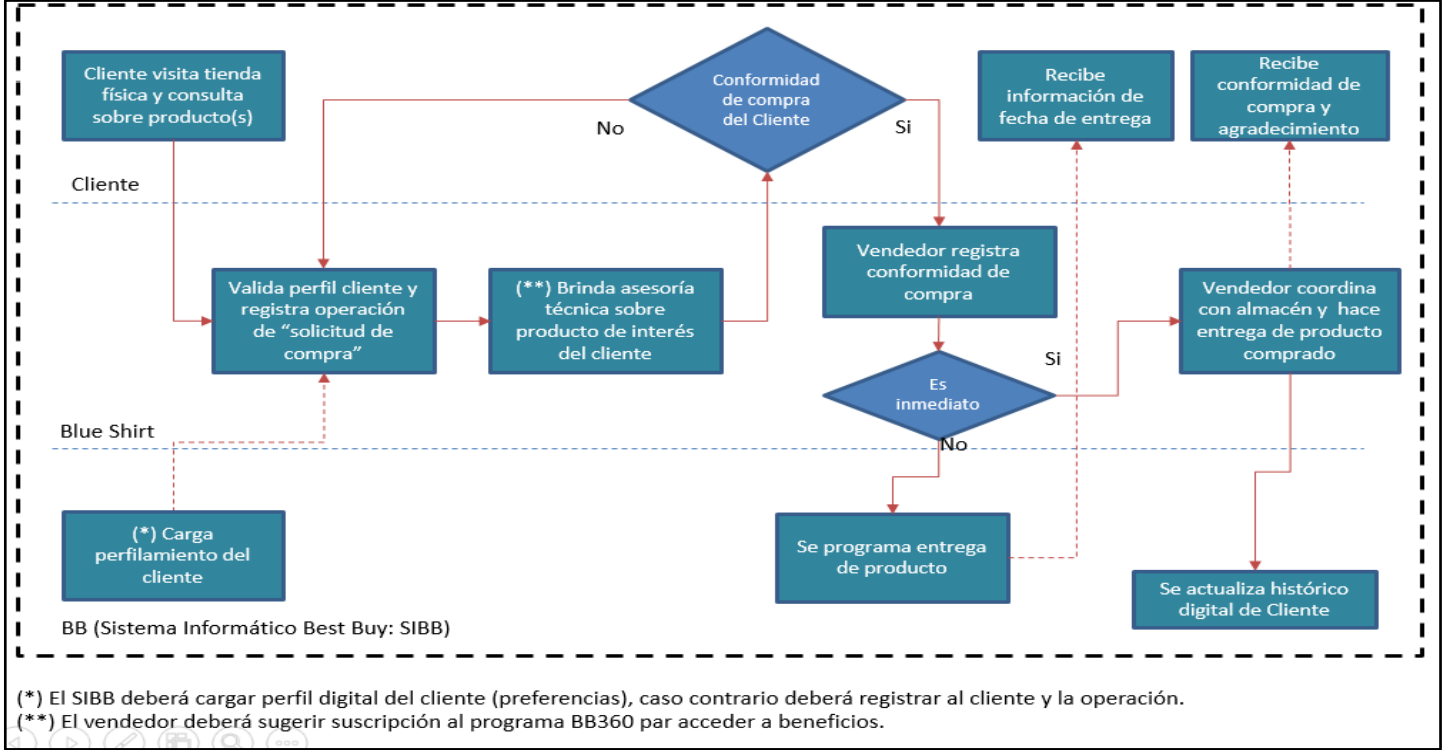
(Cliente suscrito a BB360)



Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 11. Flujograma “venta off-line de producto”

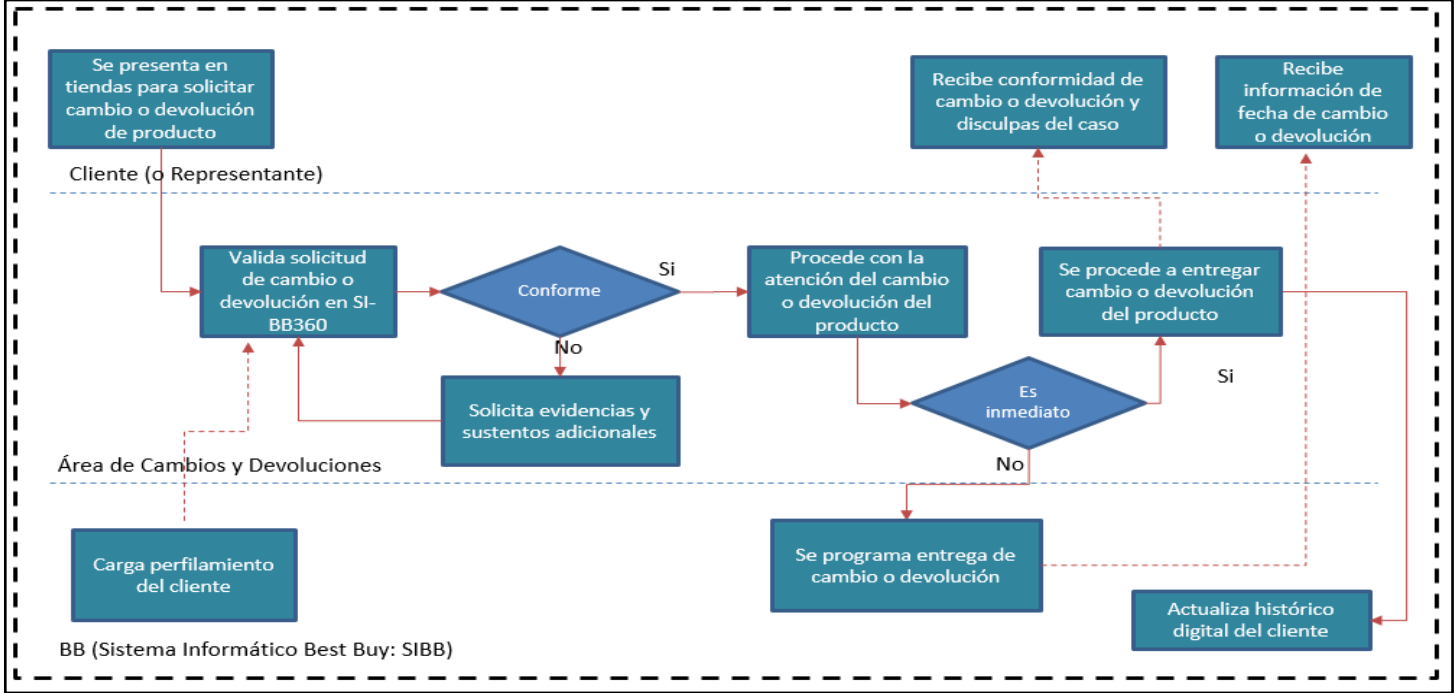
(Cliente no suscrito a BB360)



Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 12. Flujograma “proceso de cambios y devoluciones de producto”

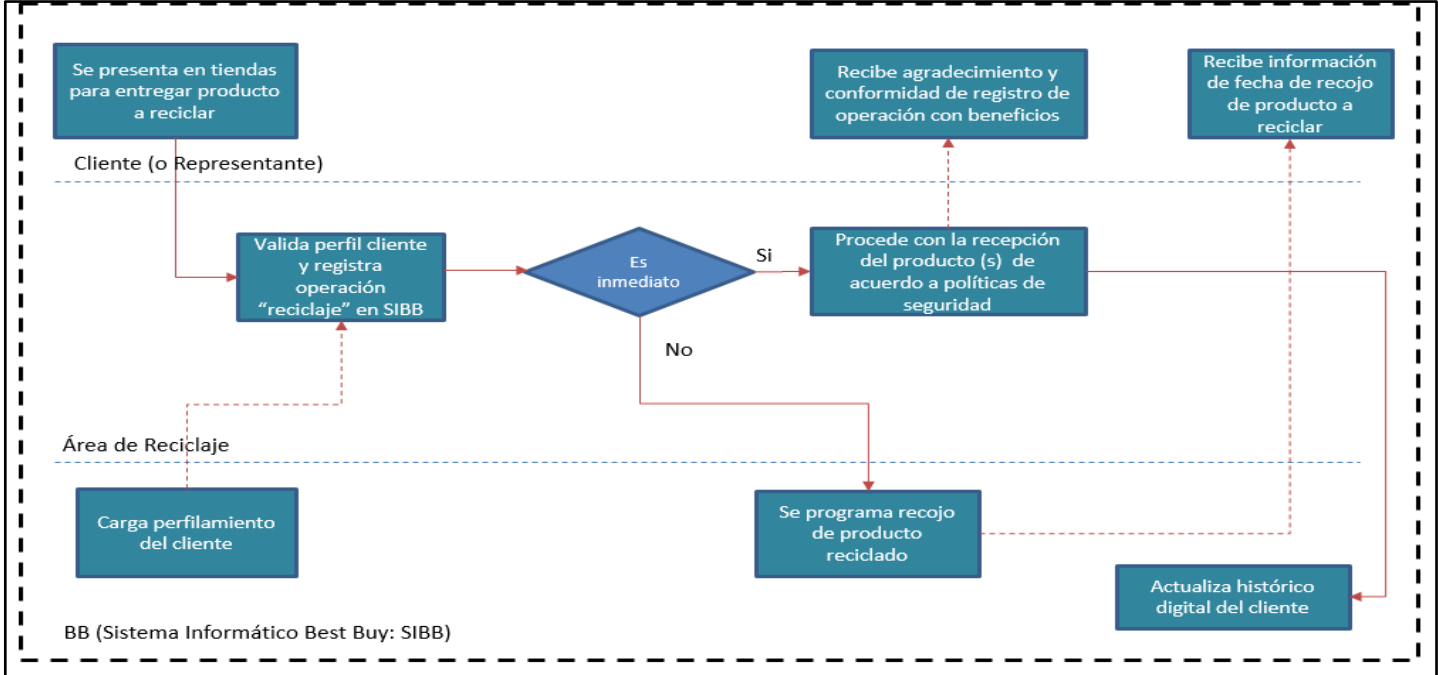
(Proceso off-line)



Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 13. Flujograma “proceso de reciclaje de producto”

(Proceso off-line)



Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 14. Resumen de ingresos

Suscriptores Programa Best Buy 360° (en miles)

	Categoría Suscriptor	2015	2016	2017	2018	2019
Cantidad de suscriptores anuales de Best Buy 360	<i>Silver</i>	250	500	625	750	810
	<i>Gold</i>	100	150	180	210	220
	<i>Platinum</i>	50	75	90	100	105
	Total	400	725	895	1060	1135

Estimación de ingresos de Best Buy (MM USD)

	Categoría Suscriptor	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos por membresía de Best Buy 360	<i>Silver</i>	45,00	90,00	112,50	135,00	145,80
	<i>Gold</i>	30,00	45,00	54,00	63,00	66,00
	<i>Platinum</i>	24,00	36,00	43,20	48,00	50,40
Ventas incrementales por Best Buy 360	<i>Silver</i>	125,00	250,00	312,50	375,00	405,00
	<i>Gold</i>	100,00	150,00	180,00	210,00	220,00
	<i>Platinum</i>	100,00	150,00	180,00	200,00	210,00
Ingresos por venta de accesorios y repuestos en Best Buy 360	<i>Silver</i>	18,75	37,50	46,88	56,25	60,75
	<i>Gold</i>	15,00	22,50	27,00	31,50	33,00
	<i>Platinum</i>	12,50	18,75	22,50	25,00	26,25
Total de ingresos por Best Buy 360		470,25	799,75	978,58	1143,75	1217,20
Ingresos incrementales por mejora de servicio en tienda		358,31	1082,10	1820,36	2385,13	2958,37
Ingresos incrementales por <i>marketing</i> digital		179,16	449,23	721,33	904,09	977,56
Pérdida de ingresos por implementar Best Buy 360		- 7,35	- 12,28	- 14,98	- 17,48	- 18,57
Total de Ingreso		1000,37	2318,80	3505,29	4415,49	5134,57

Fuente Annual Report Best Buy (2014). Elaboración propia 2020.

Anexo 15. Estado de ganancias y pérdidas (histórico)

Estado de ganancias y pérdidas (solo USA)	12 meses	11 meses	11 meses	12 meses	11 meses
	2012	2012	2013	2014	2014
Ventas (En millones de dólares)	37.596	34.102	33.222	35.831	32.845
Var. Ventas	1,4%	n.a.	-2,6%	7,9%	-1,13%
(-) Costo Ventas	28.417	25.875	25.433	27.557	
% Costo de Ventas	75,6%	75,9%	76,6%	76,9%	
Margen Bruto	9179	8227	7789	8274	
% Margen Bruto	24,4%	24,1%	23,4%	23,1%	
(-) Gastos Administrativos y Ventas	7191	6554	6728	7006	
% Gastos Adm y Ventas	19,1%	19,2%	20,3%	19,6%	
(-) Cargo de Reestructuración	24	19	327	123	
Deterioro de activos	-	-	3	-	
Margen Operativo	1964	1654	731	1145	
% Margen Operativo	5,2%	4,9%	2,2%	3,2%	

Fuente Annual Report Best Buy (2014). Elaboración propia 2020.

Anexo 16. Financiamiento bancario

Monto préstamo	USD 258,25	MM dólares
Plazo	5	años
TEA	4,00%	
TEM	0,33%	

Periodo	Saldo Inicial	Intereses	Amortización	Cuota	Saldo Final
0	258,25				258,25
1	258,25	9,29	47,68	56,97	210,57
2	210,57	8,42	49,59	56,97	160,98
3	160,98	5,40	51,57	56,97	109,41
4	109,41	3,34	53,63	56,97	55,78
5	55,78	1,19	55,78	56,97	-

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 17. Estado de resultados proyectados con estrategia

Ingresos	2014	2015	2016	2017	2018	2019
VENTAS TOTALES	35.831,00	36.831,37	38.149,80	39.336,29	40.246,49	40.965,57
Variación ventas (%)		2,8%	3,6%	3,1%	2,3%	1,8%
Costos tradicionales	27.557,00	28.065,50	29.070,15	29.974,25	30.667,83	31.215,76
SW tienda <i>on-line</i> y BB 360		100	24	24	24	24
Otro <i>software</i> (RR. HH., integraciones, otros)		62,5	31,25	25,00	18,75	18,75
Consultoría rediseño y procesos		10	10	0	0	0
Gasto de Personal						
Capacitación <i>blue shirts</i>		22,5	22,5	0	0	0
Reclutamiento <i>geek squad</i>		26,35	34,255	42,16	47,43	52,7
COSTOS TOTALES	-27.557,00	-28.286,86	-29.192,15	-30.065,41	-30.758,01	-31.311,21
UTILIDAD BRUTA	8274,00	8544,51	8.957,65	9.270,88	9.488,49	9.654,36
GASTOS						
Gastos tradicionales	7006,00	7182,12	7439,21	7670,58	7848,07	7988,29
Gastos de venta (nueva inversión)						
Marketing		36,9	58,0176	61,412112	75,462986	75,65875
GASTOS TOTALES	- 7006,00	- 7219,02	- 7497,23	- 7731,99	- 7923,53	- 8063,94
UTILIDAD DE LA OPERACIÓN	1268,00	1325,49	1460,42	1538,89	1564,96	1590,41
Gastos Finan Tradicionales	53	53	53	53	53	53
Gastos Fina Nuevo Ptmo	-	9	8	5	3	1
Gastos Financieros Totales	- 53	- 62	61	58	56	54
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1215,00	1263,20	1399,00	1480,49	1508,62	1536,22
Impuesto a la Renta (35%)	- 425,25	- 442,1199	- 489,6486	- 518,1701	- 528,0159	- 537,6759
UTILIDAD NETA	789,75	821,08	909,35	962,32	980,60	998,54
EBITA	1283,00	1355,49	1490,42	1568,89	1594,96	1620,41

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 18. Estado de resultados proyectados sin estrategia

INGRESOS / Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas Totales	35.831,00	35.114,38	34.412,09	33.723,85	33.049,37	32.388,39
Variación Ventas (%)		-2%	-2%	-2%	-2%	-2%
(-)Costos Totales	27.554,04	27.002,96	26.462,90	25.933,64	25.414,97	24.906,67
UTILIDAD BRUTA	8276,96	8111,42	7949,19	7790,21	7634,41	7481,72
(-)Gastos de ventas y administrativos	7022,88	6882,42	6744,77	6609,87	6477,68	6348,12
UTILIDAD OPERATIVA	1254,09	1229,00	1204,42	1180,33	1156,73	1133,59
(-)Gastos Financieros	53	53	53	53	53	53
(-)Otros gastos diversos						
UTILIDAD ANTES DE IM- PUESTO RENTA	1201,09	1176,00	1151,42	1127,33	1103,73	1080,59
(-)Impuesto a la renta	420,38	411,60	403,00	394,57	386,30	378,21
UTILIDAD NETA	780,71	764,40	748,43	732,77	717,42	702,39
EBITA	1216,09	1259,00	1234,42	1210,33	1186,73	1163,59

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 19. Cálculo del COK

Bonos del Tesoro Americano 10 años (Historial Rendimiento Anual)

Historial Rendimiento Anual		Bono del tesoro 10 años	
2014	13,53%	2014	2,53%
2013	32,21%	2013	2,34%
2012	15,84%	2012	1,79%
2011	2,06%	2011	2,76%
2010	14,93%	2010	3,20%
2009	26,42%	2009	3,25%
2008	-36,97%	2008	3,65%
2007	5,39%	2007	4,63%
2006	15,69%	2006	4,64%
2005	4,79%	2005	4,28%

Rm	9,39%	(promedio)	Rf	2,53%
-----------	--------------	------------	-----------	--------------

$$E(r_i) = r_f + \beta [E(r_m) - r_f]$$

Tasa Libre de Riesgo (Rf)	2,53%
Beta (b)	1,28
Beta desapalancado	1,1
Riesgo de Mercado (Rm)	9,39%

COK (Kd)	10,07%
-----------------	---------------

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 20. Cálculo del WACC

Total Activo	Pasivo
	10.024
14.013	Patrimonio
	3989

D (D+P) % **P/(D+P) %**
28,47% **71,53%**

Kd	4,0%
Ke (COK)	10,1%
t (impuesto)	35%

WACC	5,82%
-------------	-------

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 21. Modelo Canvas de Best Buy 2014

Socios clave (8)	Actividades clave (7)	Propuestas de valor (2)	Relación con clientes (4)	Segmentos de clientes (1)
Fabricantes de marcas líderes de artículos electrónicos de consumo: <ul style="list-style-type: none">Equipos tecnológicosHardware / SoftwareAudio / AmplificaciónVideojuegosAccesorios diversosFotografía y videoComunicación Informática	<ul style="list-style-type: none">Atención al cliente (física y virtual).Gestión de la cadena de suministroGestión eficiente del inventario	Brindar un servicio personalizado y especializado en venta de artículos electrónicos de consumo, resolviendo inquietudes y necesidades particulares de cada cliente, tanto en plataformas digitales como en tienda física.	<ul style="list-style-type: none">Asistencia personalizada en tiendaPublicidadSoporte técnico a domicilioAsistencia remota (Centro De Atención Telefónica)Digitales (emails, página web, aplicaciones).	Todas las personas interesadas en adquirir un producto y/o servicio relacionado a la electrónica de consumo.
	Recursos clave (6)		Canales (3)	
	<ul style="list-style-type: none">Fuerza de venta especializadaTécnicos de soporte y mantenimientoSoftware y hardware especializadoTiendas físicasAlmacenes y Centros de distribución.Niveles adecuados de liquidez		<ul style="list-style-type: none">Tiendas FísicasPlataformas digitales (página web, aplicaciones)Centro De Atención Telefónica	
Estructura de costos (9)			Fuente de ingresos (5)	
<ul style="list-style-type: none">Compra de productosLicenciamiento y Mantenimiento de Software y Hardware.Promoción y PublicidadAlquiler y mantenimiento de locales físicos (tiendas y almacenes)Planillas (personal de ventas y administrativos)Otros Costos y Gastos			<ul style="list-style-type: none">Ventas de ProductosVenta de SegurosVenta de Servicios (instalación, reparación y soporte técnico).Otros	

Notas biográficas

Johan Manuel Alfaro Carballido

Nació en Lima, el 27 de setiembre de 1986. Bachiller en Economía por la Pontificia Universidad Católica del Perú, con diplomado en Finanzas Corporativas por la Universidad del Pacífico, entre diversos cursos de especialización afines en esta misma Universidad. Cuenta con 10 años de experiencia en el sector bancario y actualmente se desempeña como funcionario de relación de medianas empresas en Scotiabank.

Ronal Corilloclla Gómez

Nació en Huancayo, el 30 de marzo de 1982. Ingeniero de Sistemas, titulado en la Universidad Nacional de Ingeniería. Cursó una maestría en Ciencias con mención en Ingeniería de Sistemas en la Universidad Nacional de Ingeniería. Cuenta con más de 17 años de experiencia en la implementación de proyectos de tecnología de la información. Actualmente, se desempeña como especialista de proyectos TI en la empresa Rímac Seguros, responsable de la gestión en la ejecución de iniciativas tecnológicas de la compañía.

David Daniel Valdivia Alcalde

Nació en Lima, el 12 de noviembre de 1983. Ingeniero Agrónomo, titulado en la Universidad Agraria La Molina. Cuenta con un diplomado en Manejo y Uso Seguro de Pesticidas en la Universidad Agraria La Molina y es egresado de la Maestría en Administración de Empresas (MBA) de la Universidad del Pacífico. Con 7 años de experiencia en el área comercial y más de 4 gerenciando el departamento de marketing de empresas multinacionales de protección de cultivos. Actualmente, se desempeña como Gerente de Marketing de Perú en la multinacional Pilarquim (Shangai) Co., Ltd.